

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PLAN DE NEGOCIO PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DE LA PEQUEÑA
EMPRESA DE CALZADO, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MEJICANOS, CASO
ILUSTRATIVO

TRABAJO DE GRADUACIÓN: PRESENTADO POR

JOSÉ DIMAS ALVARADO.
ERIKA ESTHEFANY JOVEL ARCE
CLARICSA MARIBEL RAMOS

PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MARZO DE 2022

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMÉRICA.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Msc. Roger Armando Arias
Secretario General : Msc. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano : Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretaria : Licenciada Vilma Marisol Mejía Trujillo

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez

Lic. David Mauricio Lima Jaco

Licda Marseillés Ruthenia Aquino Arias (Docente Asesora)

MARZO 2022

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Dedicado a Dios que me otorgó fortaleza, salud e inteligencia en uno momentos más difíciles de mi vida; a mis padres Marta Alicia Ramos, Roberto López y mi tía Esperanza Ramos, Ángela Ramos, Gloria Ramos por ser persona que me impulsaron a tratar de ser profesionales, a mi familia que me brindo todo su confianza y apoyo incondicional en mi etapa académica, y mis compañeros de trabajo de graduación Erika Esthefany Jovel y José Dimas Alvarado por tener empatía, tolerancia y comprensión durante este tiempo. Y a mis compañeras de trabajo Ángela de Franco y Luz de Mafia, Catherine Peña. Gracias total.

Claricsa Maribel Ramos

A Dios todo poderoso porque sin él nada es posible; al pilar más importante de mi vida, mi madre Victoria Jovel por su sacrificio, comprensión y apoyo incondicional; a mi abuela Emelina Zavala, a mis hermanas, Wendy Jovel y Amarilis Jovel, quienes son el motor que me impulsa a seguir adelante; sin duda alguna, agradecerles a mis compañeros del trabajo de graduación Dimas Alvarado y Claricsa Ramos, por ser mi apoyo y soportarme en los momentos difíciles y, a mi mejor amiga Jazmín, por su amistad invaluable. Infinitas gracias.

Erika Esthefany Jovel

Primeramente, a Dios por haberme permitido culminar mis estudios, ya que me proveyó lo necesario para cumplir un objetivo en mi vida. A mis padres Lucia Aida Alvarado y José Gregorio Alvarado Iraheta y hermanos por su incondicional apoyo, ánimos y comprensión; quienes contribuyeron a que fuese posible culminar la carrera universitaria. A mi equipo del trabajo de graduación, Amigos, compañeros, por su dedicación, esfuerzo, confianza y consejos. Muy agradecido.

José Dimas Alvarado

Ofrecemos un reconocimiento especial a nuestro docente asesor Lic./da. Marseilles Ruthenia Aquino Arias. Por su guía y dedicación en el desarrollo de nuestro trabajo de graduación, al Sr. Alejandro Alberto Andrade Carrillo propietario de la empresa de investigación por abrimos las puertas de su empresa y brindarnos los insumos necesarios para la investigación, y al Ing. Carlos Juárez quien nos recomendó la empresa mil gracias.

Equipo de Investigación

ÍNDICE

RESUMEN.....
INTRODUCCIÓN
TITULO. PLAN DE NEGOCIO PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE CALZADO, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MEJICANOS CASO ILUSTRATIVO.
CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA PARA LA REALIZACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA INCREMENTAR LAS VENTAS EN LA PEQUEÑA EMPRESA DE CALZADO PIELES Y MAS S.A DE C.V. DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS.
1 MARCO HISTÓRICO.	1
1.1 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA DE CALZADO EN EL SALVADOR.	1
1.2 ANTECEDENTES DE LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL DE CALZADO	2
1.3 ANTECEDENTES DE LA PEQUEÑA EMPRESA CASO ILUSTRATIVO.	3
1.4 PLAN DE NEGOCIO ANTECEDENTES (HISTORIA DE LA IDEA).....	4
2 MUNICIPIO DE MEJICANOS.....	5
2.1 HISTORIA DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS	5
2.2 ECONOMÍA	6
2.3 ADMINISTRACIÓN MUNICIPIO DE MEJICANOS	6
2.4 CARACTERÍSTICAS DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS.	7
3 ¿QUÉ ES LA PEQUEÑA EMPRESA DE CALZADO?	7
3.1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE CALZADO EN EL SECTOR DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS.....	8
3.2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SALVADOREÑAS SEGÚN EL BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR (BCR)	8
3.3 SOCIEDAD ANÓNIMA:	10
3.4 LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS, TAMBIÉN CONOCIDA COMO.....	11
3.5 DEFINICIÓN DE PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL.....	11
3.6 ¿INDICADORES DEL ENTORNO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE CALZADO INDUSTRIAL?	12
3.7 ¿EVALUACIÓN ECONÓMICA?.....	12
3.8 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA EN LA ACTUALIDAD	14
4 MARCO CONCEPTUAL	15
4.1 DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN.	15
4.2 DEFINICIÓN DE PLAN	15

4.1	TIPOS DE PLANES	16
5	DEFINICIÓN DE PLAN DE NEGOCIO	16
5.1	OBJETIVOS DE UN PLAN DE NEGOCIOS	17
5.2	VENTAJAS DE UN PLAN DE NEGOCIOS	18
5.3	IMPORTANCIA DE UN PLAN DE NEGOCIO.	19
5.4	CARACTERÍSTICAS DEL PLAN DE NEGOCIO.....	19
5.5	ESTRUCTURA PRINCIPAL DE UN PLAN DE NEGOCIOS	20
5.6	FUENTES DE FINANCIAMIENTO EXTERNAS DEL PLAN DE NEGOCIO.	20
5.7	RESULTADOS ESPERADOS DEL PLAN DE NEGOCIOS	22
6	PLAN DE COMERCIALIZACIÓN.....	23
6.1	DEFINICIÓN DE MERCADO:.....	23
6.2	MEZCLA DE MERCADEO:.....	24
6.3	¿CÓMO ELABORAR UN PLAN DE MERCADEO?.....	24
6.4	FASES EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO	24
6.5	PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN	25
6.6	ELEMENTOS DEL MERCADO	28
6.7	MEZCLA DE MERCADO.....	28
7	MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA DE EMPRESA DE CALZADO Y EL PLAN DE NEGOCIO.....	39
7.1	LOS CONSUMIDORES.....	39
7.2	VENTAJAS DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DEL PLAN DE NEGOCIO.....	42
7.3	ESTUDIO PLAN OPERATIVO.	42
7.4	ETAPAS DE UN PLAN DE NEGOCIOS	43
7.5	SELECCIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS	43
7.6	LA TOMA DE DECISIONES ASOCIADAS CON UN PROYECTO.....	43
7.7	PLAN DE PRODUCCIÓN	43
7.8	PLANEACIÓN FINANCIERA	45
8	CAPITULO II. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS VENTAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE CALZADO, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MEJICANOS	46
8.1	IMPORTANCIA	46
8.2	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	46
8.2.1	GENERAL	46
8.2.2	ESPECÍFICOS	46
8.3	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	47
8.4	MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
8.4.1	El Método Científico.....	47

8.4.2	Método deductivo.....	47
8.4.3	Método inductivo:.....	48
8.5	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	48
8.6	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	48
8.7	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	48
8.7.1	Fuentes primarias:.....	48
8.7.2	Fuentes secundarias:.....	49
8.8	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:.....	49
8.8.1	Encuestas:.....	49
8.8.2	La entrevista.....	49
8.8.3	Observación directa.....	49
8.9	INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	50
8.9.1	El cuestionario.....	50
8.9.1	Guía de Entrevista.....	50
8.10	LA LISTA DE COTEJO	50
8.11	ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN	50
8.12	UNIDADES DE ANÁLISIS.	51
8.13	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO DE LA MUESTRA	51
8.13.1	Universo	52
8.13.2	Muestra.....	52
8.14	PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	53
9	DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LAS VENTAS DE CALZADO EN EL MUNICIPIO DE MEJICANOS.....	70
9.1	ANÁLISIS FODA DEL SERVICIO DE CALZADO.	70
9.2	DEMANDA ACTUAL.....	71
9.3	PRODUCTO.....	71
9.4	PRECIO.	71
9.5	PLAZA	72
9.6	PROMOCIÓN.....	72
9.7	PLAN OPERACIONAL	73
9.8	CONTROL ORGANIZACIONAL	73
9.9	ANÁLISIS DE CAPITAL HUMANO.	73
9.10	ALCANCES Y LIMITACIONES.	74
9.11	ÁREAS EN LAS QUE LA EMPRESA ESTA ERRANDO.....	75
9.12	LISTA DE COTEJO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE CALZADO DEMARCO PIELS Y MAS S,A DE C,V.....	77
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	78

CAPITULO III. PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE CALZADO DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS.		80
10	GENERALIDADES DE LA PROPUESTA.....	80
10.1	IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.....	81
10.2	OBJETIVOS.....	82
10.2.1	Objetivo general	82
10.2.2	Objetivos específicos	82
11	ESTUDIO TÉCNICO.	83
11.1	PROCESOS DE PRODUCCIÓN	83
11.2	DISTRIBUCIÓN ACTUAL DE LA PLANTA DE LA EMPRESA PIELS Y MAS	93
11.3	PROPUESTA DE DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA DE LA PEQUEÑA EMPRESA	95
12	ESTUDIO FINANCIERO	100
12.1	PRONÓSTICO DE VENTAS.....	100
12.2	MÍNIMOS CUADRADOS.....	102
12.3	COSTO DE PRODUCCIÓN.....	104
12.4	COSTO DE VENTAS	105
12.5	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN, VENTA Y FINANCIEROS.	105
12.6	GASTOS DE FINANCIEROS	107
12.7	INVERSIÓN PROPIA DE LA EMPRESA (EN SALA DE VENTAS)	108
12.8	EL CAPITAL DE TRABAJO SE CALCULÓ ASÍ	108
12.9	DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	111
12.10	ESTADOS FINANCIEROS PRO FORMA.....	112
12.11	RAZONES FINANCIERAS (REFERENCIA ANEXO 9).....	116
12.11.1	Razones de Liquidez	117
12.11.2	Razones de Actividad o de Gestión de Activos	118
12.11.1	Razones de Endeudamiento o Apalancamiento	118
12.11.2	Razones de Rentabilidad	118
13	PLAN DE MERCADO	119
13.1	PRODUCTO:	119
13.2	PRECIO	120
13.3	PLAZA	120
13.4	PROMOCIÓN.....	121
14	EVALUACIÓN ECONÓMICA	123
14.1	OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN ECONÓMICA.	123
14.2	CÁLCULOS DE PUNTOS DE EQUILIBRIO (ANEXO 8)	123

14.2.1	Margen de contribución.	124
14.2.2	Costos totales (fijos y variables)	124
14.3	CALCULO Y ANÁLISIS DEL COSTO PROMEDIO PONDERADO (WACC),.....	127
14.4	CALCULAR LA VAN O EL VALOR ACTUAL NETO	129
14.5	RAZÓN COSTO BENEFICIO.	130
14.6	PERIODO DE RECUPERACIÓN.	131
15	PLAN DE DISEÑO Y CREACIÓN DE LA PROPUESTA DEL PLAN DE NEGOCIOS	133
15.1	OBJETIVOS.....	133
15.1.1	Objetivo General	133
15.1.2	Objetivos Específicos.....	133
15.1.3	Justificación.....	134
15.2	PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	134
15.2.1	Administración.....	134
15.2.2	Operación	134
15.2.3	Mercadeo.....	135
15.2.4	Finanzas.....	135
15.3	RESUMEN DE LA PROPUESTA DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	136
15.4	CRONOGRAMA PARA EL DISEÑO Y CREACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS	140
	BIBLIOGRAFÍA	141
	ANEXOS	145

ANEXO 1: Planilla de sueldos y salarios de la empresa Demarco Pielés y Más

ANEXO 2: Planilla de aportes de patrono de la empresa Demarco Pielés y Más

ANEXO 3: Encuesta dirigida a los clientes potenciales

ANEXO 4: Cuestionario dirigido al propietario de la pequeña empresa de calzado Demarco Pielés y Más

ANEXO 5: Cuestionario dirigido los empleados de la empresa industrial Demarco Pielés y Más

ANEXO 6: Grafico de punto de equilibrio

ANEXO 7: 8 Pasos para administrar nuestro negocio

ANEXO 8: Carta de autorización del trabajo de investigación del propietario de la empresa Demarco Pielés y Más

ANEXO 9: Razones financieras (descripción de resultados)

ANEXO 10 : Glosario de términos usados

RESUMEN

Ante las diferentes problemáticas que destacan en el área administrativa, área de mercadeo, área operativa y financiera, de la pequeña empresa de calzado caso ilustrativo, del municipio de Mejicanos, lo cual influye en el crecimiento de las ventas, por lo que la empresa enfrenta grandes retos.

Se vuelve necesario el desarrollo de un plan de negocios que ayude a establecer objetivos, programas, estrategias y planes a seguir que permitan controlar mejor el desarrollo futuro de la empresa.

El desarrollo de la investigación, tuvo por objetivo elaborar un Plan de Negocios enfocado en el diseño de estrategias efectivas, para lograr la apertura de nuevos mercados, tomando en cuenta los aspectos administrativos, mercadológicos, de producción y financieros.

En la investigación, se utilizó el método científico, ya que se recopiló y analizó información de manera objetiva con el fin de profundizar en el problema, se utilizó como métodos auxiliares el método deductivo e inductivo; la indagación fue explicativa, de diseño no experimental y las técnicas que se utilizaron para la recolección de datos e información son la entrevista, la encuesta y la observación directa; cada una, con sus respectivos instrumentos que fueron aplicadas a las unidades de análisis determinada, quienes otorgaron la información relevante para la investigación y elaboración del diagnóstico, análisis FODA, aspectos administrativos, mercadológicos, operativos, financieros de la situación actual de la pequeña empresa.

La propuesta se encaminó a lograr llenar los vacíos de la empresa con el estudio de mercado, estudio técnico, económico, financiero y de procesos de producción, distribución actual de la planta de la pequeña empresa, presentando diferentes estrategias, para cada una de las áreas.

CONCLUSIONES

1. La pequeña empresa de calzado tiene capacidad de producción, desde luego, las cantidades y calidades de los productos definen la rentabilidad o ganancias de esta empresa, pero que con el tiempo puede llegar a perder mucho terreno si no se buscan estrategias solidas donde se puedan mantener en el futuro.
2. Los diferentes estilos y líneas de productos de calzado producido por la pequeña empresa de calzado Pielés y Más S.A de C.V así como sus precios, promociones y el lugar deben estar acorde a las tendencias y las expectativas del cliente.
3. En cuanto a infraestructura la pequeña empresa posee una ventaja competitiva con respecto a la competencia del sector industrial en el municipio de Mejicanos, su maquinaria y estructura organizacional son más formales.

RECOMENDACIONES

1. Para lograr mantenerse en el tiempo, se deben de buscar nuevas estrategias o canales de distribución de sus productos, que permitan penetrar el mercado nacional, local e internacional de forma fácil y rápida, con la intención de aumentar la demanda de sus diferentes líneas de productos.
2. Diversificar los estilos de calzado de acuerdo a las tendencias de la moda, desarrollando líneas de calzado para niños, niñas y adolescentes.
3. Conservar precios estandarizados, ya que estos son competitivos y buscar desarrollar nuevas líneas de calzado a costos más bajos que los de la competencia, con los mismos estándares de calidad.

INTRODUCCIÓN

En el Presente trabajo de investigación consiste en un diseño de un Plan de negocio para mejorar las ventas de calzado, mediante la estrategias de las 4 P , de la pequeña empresa de calzado del municipio de Mejicanos con la intención de mejorar y ofrecer alternativas de innovación que permitan generar beneficios económicos que contribuyan a la expansión de la entidad por medio de los cuatro componentes , administrativos y operativos de mercado y financieros que ayuden al logro de expectativas económicas financieras de la empresa.

CAPÍTULO I:

Comprende las generalidades de la pequeña empresa en el municipio de Mejicanos, la razón social desde luego su razón de ser, a la fabricación de calzado, también del sector de la industria de la localidad donde se realizó el estudio y la información relacionada a la elaboración de un plan de negocio y estrategias de comercialización y distribución para mejorar las ventas, como el marco legal e institucional que regula a las unidades económicas dentro en esa actividad.

CAPÍTULO II:

Se enmarca en la descripción de la metodología utilizada en la indagación, proponiendo la creación de análisis, de los resultados obtenidos con la aplicabilidad de los instrumentos de recolección de datos, esto logro facilitar en qué medida se utiliza un plan de negocios y las estrategias de mercadeo que en el presente implementan las empresas, con el único propósito de conocer su entorno o medio para desarrollarse, por lo cual se establecieron las correspondientes conclusiones y recomendaciones que ayudaran al resultado esperado en la problemática de la misma empresa en estudio.

CAPÍTULO III:

Se integra de la propuesta del Plan de Negocio para mejorar las ventas en la pequeña empresa de calzado en el municipio de Mejicanos; las cuales, se separan en los siguientes cuatro grandes componentes como son: Administrativo, Operativo, Mercado y Financiero; lo cual lo enfocaremos en la venta de más unidades producidas por la entidad, con lo cual generen los beneficios económicos y crecimiento en la entidad que se utilizó como objeto de investigación.

Finalmente, se observa la bibliografía que fue utilizada para efectuar la investigación como los anexos como complemento del trabajo antes descrito.

TITULO. PLAN DE NEGOCIO PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE CALZADO, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MEJICANOS CASO ILUSTRATIVO.

CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA PARA LA REALIZACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA INCREMENTAR LAS VENTAS EN LA PEQUEÑA EMPRESA DE CALZADO PIELES Y MAS S.A DE C.V. DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS.

1 MARCO HISTÓRICO.

1.1 Antecedentes de la industria de calzado en El Salvador.

En la década de los años 40's comprendidos del (1940-1949) el uso de la maquinaria para la fabricación de calzado está limitado a modelos sencillos, que en su mayoría era operada manualmente y se desconocía la producción en serie. La utilización de esta maquinaria provocó por mucho tiempo una fuerte resistencia del gremio de zapateros, por considerar esta medida un grave atentado a sus intereses, argumentando un alto grado de desempleo. Antes de la década comprendida entre los años (1950-1959) ,el calzado era fabricado exclusivamente en forma artesanal, gran parte de la población utilizaba zapatos llamados caites, el cual era un tipo de calzado con suela de hule de fácil fabricación y bajo costo, en este entonces la composición del calzado era básicamente de cuero, tanto en la piel como en la suela, principalmente estos eran fabricados con cuero de res, el cual era cocido a mano, pegado o clavado y las máquinas que se utilizaban eran únicamente para darle un acabado a la piel. La producción en serie inicia en la década de los años desde (1950-1959) en donde el calzado era fabricado básicamente de cuero, caucho y hule, desarrollando un mercado más amplio y diversificado en cuanto a satisfacción de gustos y necesidades. En esta década comienza la inversión de las fábricas de calzado, las cuales eran capaces de producir 2,000 pares de zapatos diarios, y que competían con artesanías

y producción manufacturera simple que monopolizaba el sector; de las fábricas mencionadas se construyó un nombre de Calzado Salvadoreño S.A. , se conoce con las siglas de ADOC, S.A. que significa: AD Propósito, OC a la medida, la cual instaló su planta industrial de calzado desde sus inicios en el Boulevard del Ejercito Nacional, llamado anteriormente Boulevard de Ilopango y actualmente ubicada en la Colonia Monte Carmelo. En la década del comprendido entre los años 70's, (1970-1979) se fueron formando nuevas empresas derivadas de ADOC: División de Hules y Plásticos, Tenería Ateos, Fiasa, Valeria y Duramas. También surge la Asociación Salvadoreña de Industriales del Calzado (ASICA), la cual es una gremial de la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI). Adoc, S.A.C.V e Industrias Caricia S.A. de C.V e Industrias Laurent, S.A. de C.V., se han convertido en una historia de perseverancia en la Industria del Calzado, lo que surgió como un encargo, hoy son las empresas más grandes que fabrican y distribuyen calzado en El Salvador y Centro América, donde esperan mayor crecimiento con la apertura de los Tratados de Libre Comercio. ¹

1.2 Antecedentes de la pequeña empresa industrial de calzado

Iván Thompson (2007)", plantea que la pequeña empresa ha demostrado a lo largo del tiempo y en la mayoría de los países (desarrollados) que es un componente importante de la economía, y en muchos casos, es la base de las medianas y grandes compañías. En los años de 1950 a 1959, la actividad mercantil de El Salvador fue orientada hacia el sector agrícola y su distribución, a la vez se comienza a impulsar la acción manufacturera y comercial. Durante la década de 1980 a 1989, particularmente durante los primeros cinco años de este periodo, la importancia de las entidades en estudio en general y del sector informal en específico, aumentó considerablemente debido a diversos factores como las dificultades económicas vividas durante el conflicto armado, los desplazamientos poblacionales del campo a la ciudad, la crisis del sector agropecuario y el mayor proceso

¹ "Trabajo de graduación: Plan de Negocios Para Desarrollar Nuevas Estrategias de Comercialización en las Pequeñas Empresas de Calzado Artesanal, del Municipio de San Salvador. Caso Ilustrativo"

de urbanización. De esta manera se convirtieron, en la década de los ochenta, en uno de los pilares principales que evitaron que la economía colapsara y oportunamente en el principal generador de empleo. Durante los años siguientes, el área recibió nuevos estímulos provenientes del proceso de recuperación económica. Dichas entidades parecen surgir como una medida de supervivencia para aquellos sectores de la población que se ven imposibilitados en la obtención de un empleo e ingresos fijos en la mediana y gran empresa. A principios de 1990 se realizaron varios estudios de microeconomía, destinados a identificar los retos a los que las pequeñas y medianas empresas, en adelante PYMES, se enfrentarían en el nuevo escenario marcado por el cambio de régimen y marco regulatorio; y si bien se encuentran excepciones particulares, éstas enfrentan un fuerte desafío debido a la apertura económica y las reformas estructurales, que, si bien disminuyeron la incertidumbre, posibilitaron la aparición de nuevos competidores.

1.3 Antecedentes de la pequeña empresa caso ilustrativo.

Y la problemática planteada

La pequeña empresa de calzado Pielés y Más S,A de C,V, caso ilustrativo, inicia labores en el año 2000, a lo largo de los años ha ido aumentando el número de clientes y generando mayor capacidad adquisitiva para otorgar empleos a residentes de la zona, sobre todo jóvenes sin experiencia laboral.

Sin embargo, a pesar de contar con una cartera de clientes diversificada en el mercado, las ventas no representan el incremento esperado por los socios de la pequeña empresa, debido al alto grado de competitividad en el rubro, la empresa enfrenta grandes retos al tener que competir con la gran industria de calzado.

Una de las desventajas de la pequeña empresa, es la falta de estrategias publicitarias, que ayuden a incursionar en nuevos mercados. Parte de este problema se refleja en el posicionamiento que tiene la empresa, ya que, a pesar de ofrecer un producto de excelente calidad, la marca no es reconocida por el consumidor final.

La empresa fue fundada con el nombre comercial Piel y Más S.A de C.V. En la cual se manufactura zapatos bajo la marca De Marco, el producto estrella de la marca siempre fue la chichigüita (Mariposa o cometa) la cual tiene una suela que las diferencias en el mercado por su diseño además de ese estilo contaban con estilo alpargata con los cuales tuvieron éxito comercial siendo proveedores a nivel nacional, estableciendo su propia en el centro comercial Metro Sur en San Salvador. La empresa ha generado empleo al interior de la fábrica como a terceros que les colaboraban con algunas costuras artesanales cuidando siempre la calidad de las zapatillas. Lastimosamente existieron problemas en administración y la marca perdió posición en el mercado al punto de que se tuvo que vender los derechos a un nuevo inversionista. La marca con el nombre De Marco es un proyecto en desarrollo para lograr posicionarse de nuevo en el mercado nacional, el cual pretende tomar el mismo producto estrella y ponerlo en el mercado confiando en la calidad de sus productos y el factor que la diferencia de la competencia, una suela de calidad y diseño diferente la empresa contrató personal que trabaja el producto estrella, incursionaron en el zapato de enfermera y un nuevo estilo con colores más juveniles para llegar a un mercado más joven, siempre en la misma línea de zapatillas, son proveedores de instituciones importantes como el Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), Pollo Campero y zapaterías a lo largo del país. Además de ser productores de zapatos tienen conciencia ambiental, ya que reutilizan todos los desperdicios en sus procesos ayudando así al medio ambiente y optimizando sus recursos.

1.4 Plan de negocio Antecedentes (historia de la idea)

La idea de plan de negocio surge en el año 2019 en el seminario de graduación en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, por la necesidad de hacer un trabajo de investigación que cumpliera con los requisitos establecidos, que pide la institución educativa que este legalmente conformada que cumpliera lo mínimo de al menos 25 empleados considerada una pequeña empresa, fue así que el equipo de investigación se dirigió a la sede de CONAMYPE en la 25 avenida norte y 25 calle poniente ahí se entrevistó al ingeniero Carlos Juárez quien se identificó y abrió sus puertas

y brindo su lista de empresas que necesitaban un trabajo investigación se evaluó la empresa y se determinó un plan de negocio, se visitó la pequeña empresa de calzado Piel y Más S.A de C.V se tuvo una entrevista con el gerente administrativo quien expuso la problemática que estaba pasando su empresa se logró identificar la problemática de .bajas en las ventas de calzado, pero se determinó que no se debía a la falta de personal o baja producción si no a problemas de estrategias de producto, plaza, precio, promoción y así también de necesidad de un encargado de las ventas y producción, por otro lado al temor de crear alianzas por el simple razón de ser plagiado por personas inescrupulosas. Por otra parte se investigó el sector de la industria de calzado en el municipio de Mejicanos para recolectar información se visitaron tres lugares aparte del caso ilustrativo quienes proporcionaron información valiosa para lograr identificar la competencia de la pequeña empresa de calzado Piel y Mas S,A de C,V se visitó la dirección general de estadísticas y censos (DYGESTIC) quienes brindaron datos del municipio de Mejicanos población total, población económicamente activa, porcentajes entre mujeres y hombres etc. Se visitó el centro nacional de registros (CNR) para verificar los estados financieros de la pequeña empresa de calzado Piel y Mas S.A de C.V y las ubicaciones de las demás empresas del sector industrial de calzado todo se logró gracias a la tutoría de los asesores de seminario de graduación, al coordinador y asesora quienes dieron las respectivas indicaciones para lograr una mejor perspectiva de la investigación a realizar.

2 MUNICIPIO DE MEJICANOS

2.1 Historia del municipio de Mejicanos

Cuando los conquistadores españoles arribaron en el año de 1524 a lo que actualmente se conoce como El Salvador; Estaban acompañados por un grupo de indígenas auxiliares, los cuales eran provenientes del Valle de México incluyendo a acolhuas, tlaxcaltecas y mexicas. Estos terminaron por asentarse en tres lugares distintos: en un barrio de Sonsonate; en lo que hoy es el cantón Santa María en Usulután y al Norte de San Salvador. Este último grupo pasó a ser la más importante concentración mexicana en lo que se

conoce como el istmo centroamericano claro después de Antigua Guatemala. Estos dos últimos poblados pasarían en el año de 1935 a formar el municipio de Ciudad Delgado. Así mismo, Mejicanos pasó a formar parte del Partido o Intendencia de San Salvador en 1786. Otro hecho de relevancia histórica es que en Mejicanos se llevó a cabo una batalla entre las tropas mexicanas imperiales de Vicente Filísola y las tropas salvadoreñas. Esto ocurrió el 7 de febrero de 1822 cuando las tropas salvadoreñas se oponían férreamente a la integración incondicional de la Provincia al gobierno que era manejado por el emperador Agustín de Iturbide.

2.2 Economía

Básicamente, el comercio del municipio de Mejicanos está constituido por pequeños establecimientos comerciales. Cabe destacar, que en los últimos años ha venido sucediendo un incremento en la población y de crecimiento urbanístico cerca de la ciudad de San Salvador; Algo que la convierte en una ciudad dormitorio, pues la mayoría de sus habitantes van todos los días a la capital a trabajar.

En la localidad se pueden contar algunas maquilas de tamaño regular, aunque no dan autonomía económica a los pobladores del municipio. La micro empresa o sea el comercio a pequeña escala viene siendo la actividad económica principal; Aun por delante de la actividad económica industrial la cual se encuentra en segundo lugar.

2.3 Administración municipio de Mejicanos

Actualmente, para su mejor administración el municipio de Mejicanos se encuentra dividido en 5 cantones y 36 caseríos. A continuación, te presentamos sus cantones:

- a. Delicias Norte
- b. Zacamil
- c. San Roque
- d. San Miguel
- e. Cháncala

Fiestas Patronales de Mejicanos

Las fiestas patronales en el municipio de Mejicanos se celebran en honor a Nuestra Señora de la Asunción del Tránsito, y sus festividades se llevan a cabo del 7 al 17 de agosto en la parroquia que lleva el mismo nombre. Actualmente el alcalde del **municipio de Mejicanos** es el licenciado José Simón Paz, quien fue reelecto nuevamente en el 2018 para desempeñarse como edil de dicha municipalidad. El mismo es militante del Frente Farabundo Martí para La Liberación Nacional (FMLN).²

2.4 Características del Municipio de Mejicanos.

La importancia de la pequeña empresa de calzado del municipio de Mejicanos es de mejor beneficio, con respecto a la ubicación del lugar, donde se encuentra ubicado una mayor actividad comercial de las pequeñas empresas o talleres informales.

La importancia es que se obtenga más demanda, y ayude aumentar los ingresos de las ventas en estas pequeñas empresas o lugares comerciales.

3 ¿Qué es la pequeña empresa de calzado?

Esta categoría incluye a las unidades de producción, individuales o asociativas, que generan o están en capacidad de generar excedentes económicos sostenidos, sobre la base de una combinación de fuerza de trabajo familiar y un número mayor de empleados (hasta 30, recursos productivos propios y que cuenten con una línea de permanente de productos o servicios en el mercado

² "<https://wikisivar.com/municipio-de-mejicanos/>"

Definición Pequeña empresa.

Es una unidad productiva que, dentro de las PYMES, es de mayor tamaño que una microempresa, pero de menor tamaño que una mediana empresa, en relación con el número de empleados, el valor de las ventas y de sus bienes.³

3.1 Análisis de la industria de calzado en el sector del municipio de Mejicanos.

Análisis de la Industria: Se habla de Industria, al conjunto de empresas que se dedican al rubro o giro que la industria representa y que fabrican productos para competir por ello, su estudio radica en las fuerzas que pueden causar algún tipo de cuello de botella que podrían afectar el desarrollo de la entidad.

3.2 Clasificación de las empresas salvadoreñas según el Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR)

Según la Cámara de Comercio de El Salvador MIPYMES del Ministerio de Economía Banco Central de Reserva de El Salvador, en cumplimiento de su Misión, genera divulga estadísticas económicas y financieras, investigaciones sobre temas macroeconómicos y documentos de análisis sobre la evolución de la economía salvadoreña. No existe un cuadro concepto universal sobre la clasificación del tamaño de las empresas. Por lo general cada país posee su propio criterio. En El Salvador el Banco Central de Reserva clasifica el tamaño de las empresas según lo establece MIPYMES.⁴ Clasificación de las empresas salvadoreñas según el Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR)⁵

³ “filiion jackets louis Administración De pymes editorial pearson 2011.”

⁴ “Trabajo de graduación: “Plan de Negocios Para Desarrollar Nuevas Estrategias de Comercialización en las Pequeñas Empresas de Calzado Artesanal, del Municipio de San Salvador. Caso Ilustrativo”

⁵ “<http://blogdeabogadosdeelsalvador.com/2018/06/18/clasificacion-de-las-empresas-en-el-salvador/>”

TAMAÑO	EMPLEADOS	ACTIVO FIJO	ORGANIZACIÓN	TECNOLOGÍA	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO
Micro	De 0 a 10		Informal	Artesanal	Consumo final
Pequeña	De 11 a 30	Hasta \$85,714.28	Dos niveles	Rudimentaria	Local
Mediana	De 31 a 99	Hasta \$228,571.42	Tres niveles	Bajo nivel tecnológico	Nacional Regional
Gran Empresa	Más de 100	Mayor de \$228,571.42	Más de tres niveles	Altamente sofisticado	Mundial

CUADRO N° 2

NOMBRE DE PROPIETARIO	DIRECCIÓN	ACTIVIDAD ECONÓMICA
José Dimas Colindres Magaña	Colonia Santa Lucia 2, Avenida Mérida pasaje 2 # 78-B	Zapatería Renacer
Roger Magil Díaz Méndez	Colonia El Salvador y Pasaje Ramírez # 49	Calzado Rober
Elmer David de Jesús Mejía Díaz	Colonia Alfaro Quinta Avenida Norte # 17	Elaboración de Calzado Mejía
Alejandro Alberto Andrade Carrillo	Calle Zacamil lote # 98 contiguo a plaza metrópolis	Elaboración de Calzado

La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) en su revista empresarial (2015); la plantea como la persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, a través de una unidad organizativa, con un nivel de ventas brutas anuales hasta de US \$1000,000.00 y un máximo de 50 trabajadores remunerados.

3.3 Sociedad Anónima:

Es aquella que se constituye bajo denominación, la cual se formará libremente sin más limitaciones que la de ser distinta a cualquiera otra sociedad existente e irá inmediatamente seguida de las palabras “Sociedad Anónima” o su abreviatura “S.A.” La omisión de lo anterior acarrea responsabilidad ilimitada y solidaria para los accionistas y administradores, ya que los socios de este tipo de sociedad responden a las obligaciones sociales contraídas únicamente con el valor del aporte que hayan hecho en la misma. El capital está representado por acciones de un valor nominal de 10 colones (US\$1.14) o múltiplo de diez. EL capital mínimo de fundación es de 100,000 colones equivalentes a US\$11,428.57. No existe un máximo de números de socios. Al constituirse la sociedad, el capital debe de estar íntegramente suscrito y debe de pagarse en efectivo, cuando menos el 25% del valor de cada acción, cuando el aporte sea en dinero. En el caso que sea el aporte con bienes distintos al dinero, debe de satisfacerse el valor de cada acción, es decir, suscripción y pago total del capital social debiendo de ser valuados los bienes por un contador público. La administración puede estar a cargo de uno o varios directores, que podrán ser o no accionistas. La vigilancia de la sociedad anónima, estará confiada a un Auditor Externo designado por la Junta General. BASE LEGAL: Art. 191 al 295 Código de Comercio de el salvador.

La asamblea de accionistas es la que toma las decisiones más importantes en la compañía, en cuanto al trabajo de informes presentados por el administrador de la empresa, ellos verán si existe motivo o causa para seguir invirtiendo o no , la asamblea ordinaria se dedica a lo expuesta anteriormente, cada 4 meses la junta o asamblea de accionistas se reunirán para ver los resultados del comportamiento de la empresa, y así tomar decisiones estrategias para optimizar mucho más esas estrategias que la empresa necesita impulsar a cargo de los administradores, la asamblea extraordinaria se encarga de los asuntos de mejora, o en su defecto de ,venta de la empresa, fusión con otras compañías, alianzas, O terminar el proyecto.

3.4 **La Junta General de Accionistas**, también conocida como Asamblea General de Socios o simplemente Asamblea de Accionistas es un órgano de administración y fiscalización dentro de la sociedad anónima, donde se toman las decisiones clave sobre el funcionamiento de la sociedad.⁶

3.5 Definición de pequeña empresa industrial

De acuerdo a la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador en su Revista N° 173 (2005); define, que es una entidad independiente, creada para ser rentable, conformada por un número de personas que no excede un determinado límite; éstas pueden dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad. ⁷

Según la Asociación de los Micro y Pequeños Empresarios de El Salvador. (AMPES); son aquellas organizaciones que tienen como fin, de conseguir un beneficio para sus dueños o usufructuarios, a través de la confección de artículos u obtención de materias primas.⁸

La Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI) la define como, aquella entidad con una ocupación a un máximo de 30 personas en donde el dueño o gerente también desempeña labores administrativas o técnicas, en el proceso de la elaboración del producto que se basa en tecnología simple, pero que dependen de maquinaria o procesos automatizados. ⁹

Son unidades productivas dentro de la economía, dedicadas a la producción de bienes, que utiliza obreros asalariados con alguna calificación o especialización para trabajar con métodos poco sofisticados, dedicándose su dueño a la supervisión y/o fabricación, considerado éste como empresario.¹⁰

⁶ "https://es.wikipedia.org/wiki/Junta_General_de_Accionistas"

⁷ "<https://camarasal.com/>"

⁸ "<https://www.conamype.gob.sv/>"

⁹ "<https://industriaelsalvador.com/>"

¹⁰ "Trabajo de graduación: "Plan de Negocios Para Desarrollar Nuevas Estrategias de Comercialización en las Pequeñas Empresas de Calzado Artesanal, del Municipio de San Salvador. Caso Ilustrativo"

3.6 ¿Indicadores del entorno de la pequeña empresa de calzado industrial?

En El Salvador, las organizaciones gubernamentales de apoyo (La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa CONAMYPE y el Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL) , combinan el número de empleos con el valor activo en sus definiciones de Pequeña y Mediana Empresa (PYME). Pero Funda Pymes (Formación profesional y capacitación), centra su atención exclusivamente en el número de empleados comisión nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE).

3.7 ¿Evaluación Económica?

Es el proceso de identificación, medición y valoración sistemas de insumos y de resultados de dos actividades alternativas y el posterior análisis comparativo de las mismas. El propósito de la evaluación económica es identificar el mejor curso de acción basado en la evidencia disponible.¹¹

¹¹ “Galindo Ruiz, Carlos Julio (2008) , Tercera Edición Manual para la Creación de Empresas”

Localización geográfica de la empresa Demarco Pielés y Mas S.A de C.V

FIGURA N° 1



Visión

Ser la empresa líder en la fabricación de calzado y lograr posicionarnos en amplios sectores de la población a través de la calidad y variedad de diseños.¹²

Misión

Fabricar el mejor calzado mediante la innovación de diseños, calidad de nuestros productos, la utilización optima de los recursos para lograr la satisfacción de nuestros clientes, buscando el desarrollo integral del talento humano se garantiza el crecimiento y rentabilidad.

Calidad: lograr la eficiencia y eficacia en crear diseños y elaboraciones de calzado, aplicando los más estrictos y rigurosos procesos de calidad con altos estándares internacionales.

Valores: integridad, honestidad, responsabilidad y respeto con los que la organización se identifica a la hora de establecer el contacto con las personas o clientes para realizar las actividades necesarias para el logro de las mejores relaciones de comunicación.

¹²“(Información proporcionada por el Gerente General(caso ilustrativo)Municipio de Mejicanos 2019.)”

ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA PIELS Y MAS S,A de CV



3.8 Estructura organizativa en la actualidad

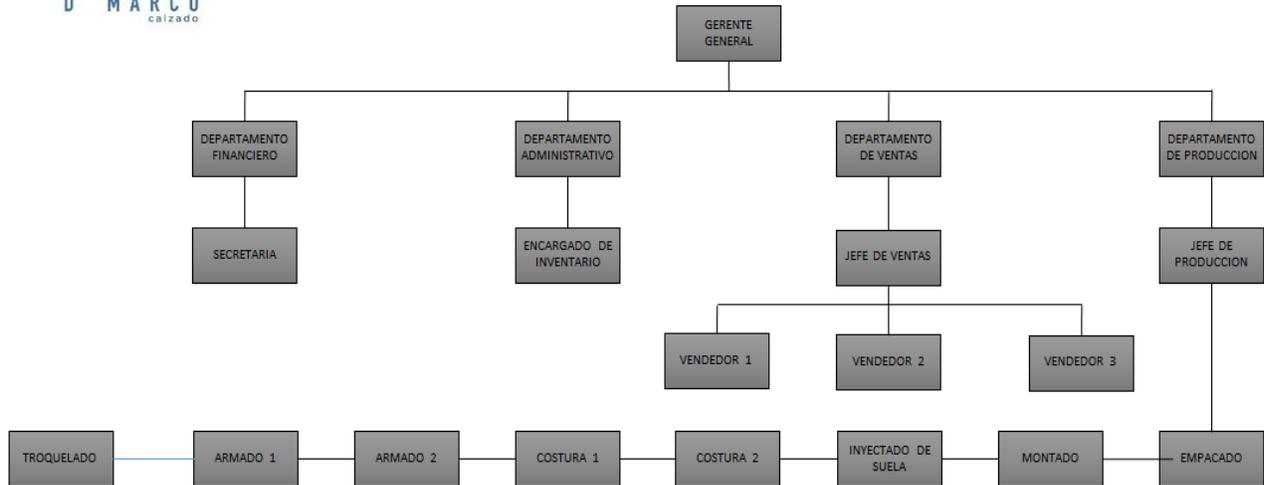


FIGURA N° 2

Simbología	
	Línea de autoridad o dependencia jerárquica
—	Líneas de dependencia funcional
-----	Líneas de asistencia técnica, asesoramiento o staff

Elaborado por:

Núñez Vásquez Rodolfo
Antonio_____

Firma

Autorizado por:

Andrade Carillo Alejandro Alberto _____

Firma

Fecha de autorizado: jueves 12 de abril de 2001.

4 MARCO CONCEPTUAL

4.1 Definición de planeación.

Se podría afirmar que es la función más importante del proceso Administrativo pues de ella depende la buena, eficiente o mala realización de las demás funciones. En la planificación se plasman los objetivos y los mejores procedimientos para obtenerlos.

Se define como destinados a cumplir los objetivos y metas trazados a través de la integración de un conjunto de esfuerzo humano, material y financiero que se le asignen a un lapso determinado de tiempo.¹³

4.2 Definición de plan

Es instrumento más eficaz para racionalizar la intervención, generalmente estatal en la economía.¹⁴

La palabra plan que quiere decir altitud o nivel que proviene del latín Planus y puede traducirse como plano. Un plan es una serie de pasos o procedimientos que buscan conseguir un objeto o propósito de dirigirla a una dirección, el proceso para diseñar un plan se le conoce como planeación o planificación.¹⁵

Planeación Estratégicas.

Es la disciplina en que se busca y se especifica las ventajas competitivas de la organización y la relación con su competencia, con el fin de emplearlas para alcanzar sus objetivos financieros de acuerdo con su misión y visión.¹⁶

¹³ “José Javier González Millán, Miryam . Editorial Teresa Rodríguez Díaz, 2019

¹⁴ “J. Arturo Arteaga Blake planeación y planificación económica y antología fases latinas editorial person educación 1980 México ”

¹⁵ “Redacción. (Última edición 18 de marzo del 2021). Definición de Plan.

¹⁶ “Chiavenato Idalberto. Tercera edición Planeación Estratégica 1986 Fundamentos de Aplicación”

4.1 Tipos de planes

Los planes pueden ser clasificados como: proyectos o propósitos, objetivos o metas, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos.¹⁷

Proyectos o propósitos: El plan de un proyecto es una descripción detallada por escrito de tareas individuales por realizar. El plan incluye información relacionada con la dotación de personal, **presupuestos**, cronogramas, plazos, objetivos y la instrucción individual y de grupo sobre cómo cada aspecto del plan se llevará a cabo. Al igual que un plan de negocios sirve como guía para el buen funcionamiento de una empresa, así el plan de un proyecto proporciona la orientación necesaria para la ejecución del proyecto.

Objetivos y metas: Las metas son amplias, son principios que guían el proceso de toma de decisiones; por su lado, los objetivos son específicos, medibles, son pequeños pasos para alcanzar la meta. Las metas son amplias, los objetivos son directos y estrechos. Es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación.

5 Definición de plan de negocio

Se define como un instrumento clave y fundamental para el éxito, el cual consiste en una serie de actividades relacionadas entre sí para el comercio o desarrollo de una empresa. Así como una guía que facilita la creación o el crecimiento de una empresa.¹⁸

Es una herramienta de reflexión y trabajo que sirve como punto de partida para el desarrollo empresarial. Lo realiza por escrito una persona emprendedora y en el plasma sus ideas, e indica los objetivos que alcanzara y las estrategias que se van utilizar.

Conjunto de apreciaciones creíbles que deberán realizar aquellas estimaciones o la rentabilidad del negocio,

¹⁷“ coulter y Robibbins , Administración ,Año 2005 , México Editorial Pearson educación”

¹⁸ “fleitman jack “ negocios exitosos 2002 .2º edidicion ”

5.1 Objetivos de un plan de negocios

Que el empresario en un proceso de auto aprendizaje este en capacidad de desarrollar el contenido, estructura conceptual y aplicar los fundamentos, conceptos, técnicas y herramientas para realizar el plan de negocios para su empresa y más, si inició su vida empresarial, sin haber elaborado un plan de empresa y/o que a pesar de tenerlo no cuenta con apoyo en el crecimiento y consolidación de la empresa.¹⁹

- a) Contar con un instrumento de presentación de la idea a desarrollar a inversionistas potenciales, socios o compradores.
- b) Asegurar que la inversión se pueda realizar, desde el punto de vista financiero y operativo.
- c) Llevar a cabo la propuesta de forma más eficiente.
- d) Identificar y evitar problema antes de que ocurran.
- e) Evaluar el desempeño del proyecto en la marcha.
- f) Clarificar la idea del negocio.
- g) Enfocar los esfuerzos en las actividades importantes.
- h) Realizar una comparación entre los diferentes competidores.
- i) Hacer proyecciones de ingresos y gastos de forma objetiva.
- j) Convertir la idea del negocio en una realidad.²⁰

¹⁹ “Beltrán Gómez Alcides Jaime: Plan de negocios, año 2011 Editora Bogotá emprende sexta edición”

²⁰ “Hidalgo, Juan Carlos; Salazar, Samuel. Septiembre 2003. Guía Práctica para la Elaboración del Plan de Negocios, Fundación para la Innovación Tecnológica Agropecuaria, El Salvador.”

5.2 Ventajas de un plan de negocios

Un plan de negocios ayuda a que el futuro de la empresa sea lo más parecido a lo que se quiere que sea y no a lo que el destino depara. identifica los siguientes beneficios:

- a. Determina cuales son las oportunidades de negocio más prometedoras para la empresa.
- b. Permite determinar con mayor precisión los mercados de interés para la empresa.
- c. Señala cómo participar más activamente en esos mercados.
- d. Aporta las bases para decidir el tipo de productos o servicios que se deben ofrecer a la clientela.
- e. Establece objetivos, programas, estrategias y planes a seguir, que permiten controlar mejor el desarrollo futuro de la empresa.
- f. Establece una base firme para planificar todas las actividades de la empresa.
- g. Estimula un uso más racional de los recursos.
- h. Permite asignar responsabilidades específicas y establecer programas de trabajo coordinados.
- i. Facilita el control y medición de los resultados.
- j. Crea conciencia de los obstáculos que se deben superar.
- k. Provee una valiosa fuente de información para referencias actuales y futuras.
- l. Facilita el avance progresivo hacia las metas más importantes de la empresa.
- m. Mantiene a todos los miembros de la organización orientados hacia la rentabilidad.
- n. Permite evaluar estrategias alternas.
- o. Facilita revisiones prácticas y eficaces.
- p. Permite elaborar más eficaces estrategias de venta a partir del verdadero potencial de ventas de la empresa.
- q. Crea el marco general financiero de la empresa.
- r. Determina cuáles son las áreas más importantes que se deben controlar.
- s. Permite analizar la situación de la empresa respecto a sus más importantes competidores.
- t. Facilita la determinación de las cosas que se deben hacer mejor y de forma diferente a como las hacen los competidores.²¹

²¹ “Borello, Antonio. El plan de negocios. Ediciones Díaz de Santos, 1994.”

5.3 Importancia de un plan de negocio.

El principal valor de esta herramienta es la generación de un documento escrito, que evalúa todos los aspectos de la factibilidad económica de la idea a ejecutar, con una descripción y análisis de las perspectivas como empresa, convirtiéndola así, en un paso esencial que debe considerar cualquier persona prudente, sin importar el tamaño, tiempo de existencia y tipo de negocio. Su adecuada elaboración, permitirá conocer y entender las reglas del mercado, al realizar un análisis a conciencia de la industria donde competirá la entidad.²²

5.4 Características del Plan de Negocio

Su desarrollo parte de estrategias y procedimientos para convertir una oportunidad de negocio en un proyecto empresarial concreto. Pero, ¿realmente para qué sirve? El plan de negocio: Sirve para clarificar, focalizar e investigar un proyecto. Provee un marco que ayude a planificar e identificar estrategias. Sirve como base para discutir con terceras partes (bancos, inversores, etc. ser simples. Breve. No debe superar, en conjunto, 25 páginas. Cómodo. Debe ser fácil de leer.²³

²² “Karen Villarán f Weinberger. Primera edición: junio de 2009 plan de negocios. Diseño gráfico y Prensa: Media Corp Perú”

²³ “<https://www.ealde.es/caracteristicas-componentes-objetivos-plan-de-negocio/>”

5.5 Estructura principal de un plan de negocios

La estructura general de un plan de negocios podría ser la siguiente:

- a) Resumen Ejecutivo: ofrece una impresión general del proyecto, contiene los datos claves y los resalta, debe aportarle al lector todos los elementos relevantes,
- b) Descripción del producto o servicio: el plan de negocio debe comenzar identificando la necesidad que se va a cubrir y la propuesta de solución que no es más que lo que se piensa desarrollar.
- c) Equipo directivo: los inversores creen más en personas con experiencia o que conozcan muy bien el negocio, además se interesan por el compromiso de cada miembro que trabaja en el desarrollo del proyecto.
- d) Análisis del mercado: debe identificar el mercado, dimensionarlo, segmentarlo, ponerlo en dimensión geográfica, analizar la competencia y los posibles nuevos entrantes, no sólo competidores directos sino sustitutos y complementarios.
- e) Cronograma: muestra una planeación realista del proyecto, define la ruta crítica y los hitos del mismo.
- f) Análisis FODA: identificar Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, cómo potenciar los aspectos positivos y cómo desarrollar estrategias para contrarrestar los negativos.
- g) Conclusiones: Resalta factores claves realistas incluyendo riesgos.²⁴

5.6 Fuentes de Financiamiento Externas del Plan de Negocio.

Se identifica las fuentes de financiamiento que dispone la entidad y su costo.

²⁴ “Karen Villarán f Weinberger. Primera edición: junio de 2009 plan de negocios. Diseño gráfico y Prensa: Media Corp Perú”

Damos a conocer 7 opciones de financiamiento, que, tengan en cuenta al más adecuado, según el proyecto o tipo de negocio:

EFE.

Como Friends, familia and Friends (familiares, amigos) es conocida la primera fuente de financiamiento, pues se usa para la constitución de la empresa en sí y se da cuando un emprendedor inicia su negocio.

FONDOS GUBERNAMENTALES.

Se usan para generar modelos de negocio y desarrollo del proyecto, es decir, cuando está más avanzado que una simple idea. Asimismo, se usan para crear prototipos que ayuden a la comercialización el producto o servicio en el mercado. Son las principales fuentes los fondos de la secretaria de Economía.

CAPITAL SEMILLA

Es un crédito que entrega la cantidad de dinero necesaria para implementar una empresa y financiar actividades claves durante el inicio y la puesta en marcha del proyecto. Se entrega cuando la empresa está constituida y tiene algún producto importante, pero requiere dinero para operar o para capital de trabajo.

INVERSIONISTA ÁNGEL

Las empresas que están funcionando generalmente reciben este tipo de aportaciones, pues por su alto contenido innovador o desarrollo potencial atraen créditos. Generalmente los inversionistas ángeles son independientes o pertenecen a un club, ya que estilan (o expanden) las redes de este tipo de apoyo en las empresas.²⁵

²⁵ "Tania M. Moreno, trabajo-empleo-casa-emprendedor. <https://expansion.mx/emprendedores/2010/02/25/7-financiamientos-para-pymes>"

CAPITAL DE RIESGO.

También conocidos como Venture capital (Capital de riesgo), se utilizan cuando las empresas tienen cierto nivel de desarrollo; pues es un fondo que invierte mayores cantidades. Se trata de una aportación temporal de recursos de terceros al patrimonio de una empresa para optimizar sus oportunidades de negocios y aumentar su valor. De esta forma se dan soluciones a los proyectos de negocio, se comparte el riesgo y los rendimientos.

PRÍVATE EQUITY

Se trata de un fondo para empresas grandes y se utilizan para expandir el negocio o para la internacionalización. Aporta capital a cambio de acciones que la empresa otorga. Además, contribuye con recursos monetarios como contactos, mejores prácticas, administración, etc.

FINANCIAMIENTO BANCARIO

Las empresas pueden acudir al financiamiento bancario con el fin de tener un flujo en la operación diaria del negocio. Además de la banca comercial existente Sofoles (Las Sociedades Financieras de Objeto Limitado) que pueden ayudar, así como las empresas dedicadas al factoraje financiero (contrato cuentas por cobrar a otra compañía).

5.7 Resultados esperados del plan de negocios

Con todas las premisas anteriores, ya estamos en condiciones de evaluar la rentabilidad esperada y viabilidad del proyecto, dando luz verde al proyecto o descartándolo. En general, estos son los puntos principales a la hora de elaborar un plan de negocio, pero no los únicos. Todo dependerá de las circunstancias en la que nos encontremos, pero, desde luego, la diferencia entre un plan de negocio completo y otro que no lo es puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de nuestra primera aventura empresarial. Después de esto, ¿sigues pensando que el plan de negocio es tiempo perdido?

6 PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

DEFINICIÓN

Es el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de mercadotecnia; identifica las unidades de negocio más prometedoras para la empresa y señala como penetrar y mantener eficazmente posiciones deseadas en mercados específicos.

IMPORTANCIA

Un plan de comercialización tiene gran importancia porque permite expresar de una forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a corto plazo. Mediante el plan de comercialización se identifican con claridad las necesidades y preferencias del consumidor, conociéndolas la empresa diseña una mezcla que se ajuste a éstas y aún más, en un plan de comercialización se diseñan estrategias y políticas que reducen el impacto de las estrategias de la competencia.

6.1 Definición de Mercado:

Según la definición de Philip Kotler, un plan de marketing o (mercadeo) es un documento escrito en el que se recogen los objetivos, las estrategias y los planes de acción relativos a los elementos de mezcla de mercado.²⁶

Consiste básicamente en analizar la oferta y la demanda de un bien o servicio dentro de un mercado y por lo tanto, se determina la penetración que este puede tener en el mercado.²⁷

²⁶ “Robbins y Couter, citado por Eva Gallardo. 1989 1 Edición ”

²⁷ “Luis Gómez. Estudio de Mercado. octubre 1998 editorial segunda”

6.2 Mezcla de Mercadeo:

Consiste en toda aquella herramienta que son usadas en conjunto para crear una respuesta deseada entre un grupo de consumidores predeterminados. La mezcla de mercado Es la caja de herramientas estratégicas de los ejecutivos de mercadeo.²⁸

6.3 ¿Cómo elaborar un plan de mercadeo?

En este documento, se especifican diferentes procesos o fases en los cuales basar la planificación: análisis de la situación, determinación de objetivos, elaboración y selección de estrategias, plan de acción, establecimiento de presupuesto y métodos de control. Antes de su elaboración se debe analizar el mercado para poder plasmar en el plan de mercado todo lo aprendido. Es necesario por tanto conocer la situación actual de la empresa y las acciones que deberá emprender para lograr dichos objetivos. Es una herramienta básica de gestión con la que deben contar empresas que pretendan ser competitivas.

6.4 Fases en la elaboración del plan de mercadeo

En la elaboración del Plan de mercadeo debe seguirse un proceso sistemático que consta de una serie de etapas que deben cubrirse secuencialmente. Cada una de estas fases o etapas puede definirse con una pregunta concreta a la que debe responder cada una de las etapas del plan:

- a) **Diagnóstico:** ¿Dónde estamos actualmente? ¿Por qué? ¿Cuáles son las tendencias actuales y necesidades del mercado?
- b) **Pronóstico:** ¿De continuar así, donde estaremos en el futuro? ¿Qué hipótesis pueden ser formuladas para el futuro de la empresa?

²⁸ “Marketing. Pearson Reales, Salomon, Stuart, Prentice Hall, Segunda Edicion, Colombia, 2001.”

- c) **Objetivos:** ¿Dónde queremos estar realmente en el futuro? ¿Qué rentabilidad, beneficios o volumen de ventas se espera conseguir?
- d) **Estrategia:** ¿Cuál es el mejor camino para conseguir los objetivos? ¿Cuáles son los factores críticos para alcanzar el éxito?
- e) **Operativa:** ¿Qué acciones específicas se deben adoptar? ¿Por quién? ¿Cuándo?
- f) **Control:** ¿Qué medidas deben adoptarse para detectar si el plan se desarrolla según lo previsto?

Para que un plan de este tipo tenga éxito es necesario que sea lo más realista y práctico posible, ya que a la hora de establecer metas será necesario que estén bien definidas para que los métodos de trabajo en términos de mercadeo sean realistas. Además, debido a que los entornos actuales son más cambiantes que nunca, será importante que la planificación sea flexible.

6.5 PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN

SITUACIÓN ACTUAL

El análisis de la situación actual es un estudio informal sobre la información que ya está disponible en el área de estudio, éste implica desarrollar un análisis de los siguientes factores:

TENDENCIAS DEL AMBIENTE.

El ambiente de mercadotecnia se puede analizar desde dos grandes componentes: El Microambiente está formado por los actores en el entorno inmediato de la empresa que afectan la habilidad de ésta para servir a sus consumidores. Es decir, la propia empresa, firmas de intermediarios, mercados de consumo, competidores y públicos.

El Macroambiente está formado por las fuerzas sociales más grandes que afectan a todos los actores en el microambiente de la empresa; es decir, las fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales.

ESTUDIO DEL PRODUCTO.

El estudio del producto consiste en desarrollar un análisis de diferentes variables como: ventas, estacionalidad de las ventas, ciclo de vida del producto, precio, costos y utilidad.

COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR.

Los consumidores no toman decisiones en el vacío. Sus compras reciben un fuerte efecto de factores culturales, sociales, personales y psicológicos

COMPETENCIA.

Si una empresa pretende tener éxito debe analizar la competencia constantemente y desarrollar estrategias mercadotécnicas competitivas que coloquen a la empresa en una posición efectiva para enfrentarse a sus competidores y que le concedan la mayor ventaja competitiva posible.

DISTRIBUCIÓN.

Es importante contar con el canal o los canales de distribución adecuado para desplazar los bienes de los productores hasta los consumidores finales, de ahí la importancia de realizar un análisis de la distribución actual.

DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS

Estos han de fijarse dentro del marco de las pretensiones más amplias de la empresa y han de fijarse para cada una de las cuatro 4P's, los cuales tienen que ser realistas y alcanzables objetivo de la comercialización es la exposición de lo que se debe alcanzar mediante las actividades comercializadoras.

DETERMINACIÓN DEL MERCADO META

Una empresa tiene la opción de entrar a uno o más segmentos de un mercado dado. Las empresas pueden seleccionar su mercado en una de las siguientes maneras: 1) Concentrarse en un solo segmento; 2) Especializarse en un deseo del consumidor; 3) Especializarse en un grupo de consumidores; 4) Servir algunos segmentos no relacionados y 5) Cubrir el mercado

PENETRACIÓN DEL MERCADO

Se refiere a una estrategia orientada a incrementar las ventas de sus productos existentes en sus mercados actuales o potenciales.

Por lo general, la penetración del mercado se logra mediante el incremento del nivel del esfuerzo de mercadotecnia o mediante la reducción de precios.

Existen estrategias de penetración de mercado, tales como: desarrollo de productos, desarrollo de mercado, expansión de mercado, diversificación, alianzas estratégicas.

POSICIONAMIENTO Y VENTAJA COMPETITIVA

El posicionamiento en el mercado consiste en arreglar una oferta de tal forma que ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en el mercado y en la mente de los consumidores. Por ventaja competitiva se entiende las características o atributos que posee un producto o una marca que le da una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Estas características o atributos pueden ser de naturaleza variada y referirse al mismo producto, a los servicios necesarios o añadidos que acompañan al servicio de base, o a las modalidades de producción, de distribución o de venta propios del producto o de la empresa.

6.6 Elementos del mercado

Definición de demanda El término demanda, se refiere a la cantidad de bienes o servicios que se solicitan o se desean en un determinado mercado de una economía a un precio específico.

Son las personas, empresas u organizaciones que adquieren determinados productos para satisfacer sus necesidades o deseos.²⁹

Definición de oferta: Se refiere a la existencia de individuos, empresas u organizaciones que tienen un producto o servicio a la venta.³⁰

6.7 Mezcla de mercado

Mezcla de Mercado. Se llama Marketing mix, Mezcla comercial o mix Comercial. Es el conjunto de instrumentos de mercados tácticos y controlables que la empresa combina para generar la respuesta deseada al mercado objetivo. La mezcla de mercado está compuesta por todo aquello que la empresa puede hacer para influir sobre la demanda de su producto. La variedad de las posibles que se pueden agrupar en cuatro bloques de variables conocidas como las Cuatro P: producto, plaza, precio, promoción.

Producto

Resultado de un proceso de manufactura identificado por medio de una marca, que relaciona las características tangibles e intangibles en virtud de las cuales los posibles compradores presentan interés por satisfacer con ello necesidades, gustos, deseos o preferencias.

²⁹ Del libro: Mercadotecnia, Tercera Edición, de Fischer Laura y Espejo Jorge, Mc Graw Hill, Pág. 240.

³⁰ Del libro: Mercadotecnia, Tercera Edición, de Fischer Laura y Espejo Jorge, Mc Graw Hill, Pág. 243.

Precio

Cantidad de dinero que pagan los consumidores a cambio del producto o servicio que adquieren en un proceso de compra. Constituye una de las variables sobre las que puede actuar la empresa para estimular la demanda, junto con el resto de variables que conforman la mezcla de mercadeo.

Plaza (Distribución)

La distribución o lugar incluye las actividades que hace la empresa para que el producto esté disponible para sus clientes objetivos. Las diferentes actividades relacionadas con el movimiento de los productos desde el fabricante hasta el consumidor objetivo. Los canales de distribución pueden ser definidos como la cadena de instituciones e intermediarios que compran sucesivamente un producto.

Promoción

Es la parte de la comunicación diseñada por la compañía para estimular el interés en la compra de sus productos o servicios. Las compañías se valen de la publicidad, las promociones, la fuerza de ventas y las relaciones públicas para difundir sus mensajes, diseñados con el propósito de atraer la atención e interés de sus clientes.

1 MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL

Todas las empresas deben tomar en cuenta una serie de requisitos para poder operar en el mercado, los cuales comprenden el marco legal que les es aplicable.

1. Ley de la Constitución De La República De El Salvador En su artículo 115 El comercio, la industria y la prestación de servicios en pequeño son patrimonio de los salvadoreños por nacimiento y de los centroamericanos naturales. Su protección, fomento y desarrollo serán objeto de una ley.

Art. 2. Ley de Protección al consumidor. Se entiende por renta obtenida, todos los productos o utilidades percibidos o devengados por los sujetos pasivos, ya sea en

1. efectivo o en especie y provenientes de cualquier clase de fuente, tales como:

- a) Del trabajo, ya sean salarios, sueldos, honorarios, comisiones y toda clase de remuneraciones o compensaciones por servicios personales;
- b) De la actividad empresarial, ya sea comercial, agrícola, industrial, de servicio y de cualquier otra naturaleza.
- c) Del capital tales como, alquileres, intereses, dividendos o participaciones; y
- d) Toda clase de productos, ganancias, beneficios o utilidades cualquiera que sea su origen, deudas condonadas, pasivos no documentados o provisiones de pasivos en exceso, así como incrementos de patrimonio no justificado y gastos efectuados por el sujeto pasivo sin justificar el origen de los recursos a que se refiere el artículo 195 del código tributario.³¹.

Art. 1 El objeto de esta ley es proteger los derechos de los consumidores a fin de procurar el equilibrio, certeza y seguridad jurídica sus relaciones con los proveedores. Así mismo tiene por objeto establecer Sistema Nacional de Protección al Consumidor y la Defensoría del Consumidor como institución encargada de promover y desarrollar la protección de los consumidores, disponiendo su organización, competencia y sus relaciones con los órganos e institución del Estado y los particulares, cuándo requiera coordinar sus actuaciones.

Ámbito de Aplicación

Art. 2 Quedan sujetos a esta ley todos los consumidores y los proveedores, sean estas personas naturales o jurídicas en cuanto a los actos jurídicos celebrados entre ellos, relativos a la distribución, depósito, venta, arrendamiento comercial o cualquier otra forma de comercialización de bienes, o contrataciones de bienes, o contratación de servicios.

Para los efectos de la presente ley, se entenderá por:

³¹ “Ley de Impuesto Sobre la Renta, Decreto legislativo N° 134, Publicado en el Diario Oficial N° 242, Tomo N° 313, 21 de diciembre de 1991.”

- a. Consumidor o Usuario: toda persona natural o jurídica que adquiera, utilice o disfrute bienes o servicios, o bien, reciba oferta de los mismo, cualquiera que sea el carácter público o privado, individual o colectivo de quienes los producen, comercialicen, faciliten suministren o expidan.
- b. Proveedor: toda persona natural o jurídica, de carácter público o privado que desarrolle actividades de producción, fabricación, importación, suministro, construcción, distribución, alquiler, comercialización o contratación de bienes, transformación, almacenamiento, transporte, así como de prestación de servicios a consumidores, mediante el pago de tasa o tarifa. Para efectos de esta ley, también quedan sujetas las sociedades nulas, irregulares o, de hecho, respondiendo proveedor, quién en virtud de una eventual contratación comercial, entregue a título gratuito bienes o servicio.
- c. En caso que el consumidor fuere el Estado, el Municipio o cualquier entidad pública, para la solución de la controversia que susciten a consecuencias de la contratación respectiva, se estará lo dispuesto en la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública y otras leyes que fueren aplicables.

3. Ley de impuesto sobre la Renta

La ley define el hecho generador en su artículo 1. La obtención de rentas por los sujetos pasivos en el ejercicio o periodo de imposición de que se trate, genera la obligación de pago del impuesto establecido en esta Ley. Art. 2. Se entiende por renta obtenida, todos los productos o utilidades percibidos o devengados por los sujetos pasivos, ya sea en efectivo o en especie y provenientes de cualquier clase de fuente, tales como:

- e) Del trabajo, ya sean salarios, sueldos, honorarios, comisiones y toda clase de remuneraciones o compensaciones por servicios personales;
- f) De la actividad empresarial, ya sea comercial, agrícola, industrial, de servicio y de cualquier otra naturaleza.

- g) Del capital tales como, alquileres, intereses, dividendos o participaciones; y
- h) Toda clase de productos, ganancias, beneficios o utilidades cualquiera que sea su origen, deudas condonadas, pasivos no documentados o provisiones de pasivos en exceso, así como incrementos de patrimonio no justificado y gastos efectuados por el sujeto pasivo sin justificar el origen de los recursos a que se refiere el artículo 195 del código tributario.³².

4. Ley de impuesto a la transferencia de Bienes Muebles y Prestación de Servicios (IVA) 1. Transferencia de Bienes Muebles Corporales

Por la presente ley no establece un impuesto que se aplicara a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes mueble corporales; presentación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios, de acuerdo con las normas que se establecen en la misma. Art 2.

Artículo 20.- Serán sujetos pasivos o deudores del impuesto, sea en calidad de contribuyentes o de responsables:

- a) Las personas naturales o jurídicas;
- b) Las sucesiones;
- c) Las sociedades nulas, irregulares o, de hecho;
- d) Los fideicomisos;
- e) Las asociaciones cooperativas;

Artículo 5.- En el concepto de bienes muebles corporales se comprende cualquier bien tangible que sea transportable de un lugar a otro por sí mismo o por una fuerza o energía externa³³.

³² “Ley de Impuesto Sobre la Renta, Decreto legislativo N° 134, Publicado en el Diario Oficial N° 242, Tomo N° 313, 21 de diciembre de 1991.”

³³ “Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, Decreto legislativo N° 296, Publicado en el Diario Oficial N° 143, Tomo N°316, 31 de Julio de 1992”.

2. Retiro de las Empresas de Bienes Muebles Corporales:

Artículo 11.- Constituye hecho generador del impuesto, el retiro o desafectación de bienes muebles corporales del activo realizable de la empresa, aún de su propia producción, efectuados por el contribuyente con destino al uso o consumo propio, de los socios, directivos o personal de la empresa.

3. Importación e Internación de Bienes Muebles y Servicios:

Artículo 14.- Existe importación o internación de servicios cuando la actividad que generan los servicios se desarrolla en el exterior y son prestados a un usuario domiciliado en el país que los utiliza en él, tales como: asesorías o asistencias técnicas, marcas, patentes, modelos, informaciones, programas de computación y arrendamiento de bienes muebles corporales.

Aduaneras y de otro carácter, que sean necesarias para que dichas mercancías queden en libre circulación o se cumplan las condiciones o requisitos para su utilización, en el caso de los servicios.

5. Ley del Instituto Salvadoreño de Seguro Social

En el artículo 3 de esta ley se señala: El régimen del Seguro Social aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono, sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma en que se haya establecido la remuneración. Podrá ampliarse oportunamente a favor de las clases de trabajadores que no dependen de un patrono.

Asimismo, en el artículo 7 del Reglamento para la aplicación del régimen del Seguro Social, establece que los patronos que empleen trabajadores sujetos al régimen del Seguro Social tienen obligación de inscribirse e inscribir sus empleados usando los formularios elaborados por el ISSS.

Por otra parte, en el artículo 29 se establecen las cuotas que les corresponde aportar tanto al patrono como al trabajador destinados a financiar el costo de las prestaciones y la administración.

El patrono para el caso, el propietario de la microempresa dedicada a la compra venta de productos deberá inscribirse en el plazo de cinco días contados a partir de la fecha en que asuma tal calidad, los trabajadores se inscribirán en el plazo de diez días contados a partir de la fecha de su ingreso a la empresa³⁴.

4. Prestación de Servicios:

Artículo 17.- Para los efectos del impuesto, son prestaciones de servicios todas aquellas operaciones onerosas, que no consistan en la transferencia de dominio de bienes muebles corporales.

6. Ley del sistema de ahorro de Pensiones.

Art. 10.- Están excluidas del Sistemas las siguientes personas:

- a) Los pensionados por invalidez permanente a causa de riesgos comunes, del Instituto Salvadoreño del Seguro Social y del Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos; y b) Los cotizantes y los pensionados por vejes e invalidez del Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada. No obstante lo establecido en el literal anterior y el literal i) del artículo 2 de esta ley, los cotizantes del Régimen de Pensiones del Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada que opten por reincorporarse al mismo, están excluidos del Sistema de Pensiones que regulan la presente Ley, quedando por este mismo hecho rescindida la afiliación que tuvieren con ISSS, INPEP o con alguna Institución Administradora de Fondos de pensiones ,siempre y cuando tomen dicha opción dentro de un lapso no mayor de un año, contado a partir de la vigencia del presente Ley. Los ex´cotizantes del IPSFA afiliados al sistema de ahorro para Pensiones que tomen la opción a que se refiere en el inciso anterior, tendrá

³⁴“ Ley del Seguro Social, Decreto legislativo N° 1263, Publicado en el Diario Oficial N° 226, Tomo N° 161, 11 de diciembre de 1953.”

derecho a que se les devuelva el saldo de su Cuenta Individual y, que aquellos afiliados al ISSS o INPEP que también tomen dicha opción, mantendrán el derecho a la asignación que establece la Ley. Un reglamento regulará esta situación.

b) Monto y distribución de las cotizaciones.

Declaración y pago de cotizaciones Art. 19.-Las cotizaciones establecidas en este capítulo deberá ser declaradas y pagadas por el empleador, el trabajador independiente o la entidad pagadora de subsidios de incapacidad por enfermedad, según corresponda, en la Institución Administradora en que se encuentre afiliado cada trabajador.

7 ley del Medio Ambiente.

Ley del medio ambiente.

Objeto y Naturaleza Art. 1.- La presente Ley tiene por objeto fomentar la creación, protección, desarrollo y fortalecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas, en adelante también denominadas MYPE, y contribuir a fortalecer la competitividad de las existentes, a fin de mejorar su capacidad generadora de empleos y de valor agregado a la producción.

Art. 2.- Esta Ley tiene como finalidad estimular a la Micro y Pequeña Empresa en el desarrollo de sus capacidades competitivas para su participación en los mercados nacional e internacional, su asociatividad y encadenamientos productivos; facilitando su apertura, desarrollo, sostenibilidad, cierre y liquidación.

El artículo 3, pasarán a la clasificación correspondiente. Las Pequeñas Empresas que excedan o disminuyan por un período de dos años consecutivos las condiciones a las que hace referencia el artículo 3, pasarán a la clasificación correspondiente.

Permanencia de la Condición de MYPE

Art. 4.- Para la permanencia de la condición de MYPE, en el contexto de esta ley se tomará en cuenta lo siguiente: Las Micro Empresas que excedan por un período de dos años consecutivos las condiciones a las que hace referencia

Órgano Rector Art. 7.- El Ministerio de Economía será el Órgano Rector para la ejecución del contenido de la presente Ley, el cual en coordinación con la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), diseñará y definirá las políticas nacionales para el fomento y desarrollo de la competitividad de las MYPE; así como las políticas sectoriales que incluyan el enfoque de género y los programas para el desarrollo sostenible de éstas.

8. Código de Trabajo: En el artículo 1 del presente Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de la vida de los trabajadores, especialmente en los establecidos en la Sección Segunda Capítulo II del Título II de la Constitución.

9. Código de Comercio

Según el Art. 411 Son obligaciones del comerciante individual y social:

- Matricular su empresa mercantil y registrar sus respectivos locales, agencias o sucursales.
- Llevar la contabilidad.
- Depositar anualmente en el Registro de Comercio el balance general de su empresa, los estados de resultados y de cambio en el patrimonio correspondiente al mismo ejercicio del balance general, acompañados del dictamen del Auditor y sus respectivos anexos; y cumplir con los demás requisitos de publicidad mercantil que la ley establece. Los comerciantes individuales están obligados a llevar contabilidad de conformidad a la normativa legal aplicable, y se establece los registros obligatorios y los mecanismos para llevar dicha contabilidad según el Art. 435.

Otra de las obligaciones de los comerciantes individuales es llevar contabilidad debidamente organizada de acuerdo con alguno de los sistemas generalmente aceptados en materia de Contabilidad y aprobados por quienes ejercen la función pública de

Auditoria además deberán conservar en buen orden la correspondencia y demás documentos probatorios.

En el código se presentan las obligaciones de los comerciantes en cuanto al registro de la contabilidad, También en el Art. 437 se establece que: Los comerciantes individuales con activo inferior a los doce mil dólares de los Estados Unidos de América, llevarán la contabilidad por sí mismos o por personas de su nombramiento.

Si el comerciante no la llevare por sí mismo, se presumirá otorgado el nombramiento por quien la lleve, salvo prueba en contrario.

Sin embargo, los comerciantes individuales cuyo activo en giro sea igual o superior a doce mil dólares y los comerciantes sociales en general, están obligados a llevar su contabilidad por medio de contadores, de empresas legalmente autorizadas, bachilleres de comercio y administración o tenedores de libros, con títulos reconocidos por el Estado.

Los microempresarios y pequeñas empresas deberán asentar sus operaciones diariamente y llevar su contabilidad con claridad, en orden cronológico, sin blancos, interpolaciones, raspaduras, ni tachaduras, y sin presentar señales de alteración como lo establece el Art. 439 del Código de Comercio ³⁵ .

10. Código Tributario

Cumplimiento: Art. 86: Deberán inscribirse en el Registro los sujetos pasivos que de conformidad a los supuestos establecidos en este Código o en las leyes tributarias respectivas, resulten obligados al pago de los diferentes impuestos administrados por la Administración Tributaria. Sancionatorio: Art. 235: No inscribirse en el Registro de Contribuyentes estando obligado a ello. Sanción: Multa de tres salarios mínimos mensuales.

³⁵ “Código de Comercio, Decreto legislativo N° 671, Publicado en el Diario Oficial N° 140, Tomo N° 228, 31 de Julio de 1970.”

Obligación de presentar. Cumplimiento: Artículo 124.- Las personas jurídicas que distribuyan dividendos, excedentes o utilidades, deberán informar en el formulario respectivo, a la AT dentro del mes de enero, todas las distribuciones efectuadas en el año inmediato anterior, debiendo proporcionar el valor de las acciones, aportes o derechos, al igual que el valor de los dividendos, excedentes o utilidades de cualquier tipo o de nominación que hayan sido distribuidas. Sancionatorio: Art. 241 literal h) No remitir, remitir en forma extemporánea, Sanción: Multa del cero punto uno por ciento sobre el patrimonio o capital contable que figure en el balance general menos el superávit por revalúo de activos no realizado, la que no podrá ser inferior a tres salarios mínimos mensuales.

Cumplimiento: Artículo 125.- Los sujetos pasivos con ingresos iguales o superiores a dos mil setecientos cincuenta y tres salarios mínimos mensuales, deberán suministrar información semestral en los meses de enero y julio de cada año, a la AT por medios magnético o electrónico con las especificaciones técnicas que ésta disponga para tal efecto, relativa a las transferencias de bienes o prestaciones de servicios que hayan realizado. Sancionatorio: Artículo 241-A.- No cumplir con las obligaciones de presentar o exhibir la información y de permitir el control contenidas en el artículo 126 de este Código, se sancionará con multa del cero punto cinco por ciento sobre el patrimonio o capital contable que figure en el balance general menos el superávit por revalúo de activos no realizado.³⁶

³⁶“Código Tributario, Decreto legislativo N° 230, Publicado en el Diario Oficial N° 241, Tomo N° 349, 22 de diciembre de 2000.”

CUADRO DE MARCO LEGAL INSTITUCIONAL

Leyes	Instituciones
Constitución de la Republica de El Salvador	Corte Suprema de Justicia, a Través de la Sala de lo Constitucional
Ley impuesta de la Renta	Ministerio de Hacienda
Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones	Superintendencia del Sistema Financiero de El Salvador
Ley de Fomento, Protección y Desarrollo del micro. Y Pequeña Empresa (Ley MYPE)	Ministerio de Economía
Ley de Impuestos a las Transferencias de Bienes Muebles y Prestaciones de Servicio (IVA) Transferencias de bienes Muebles Corporales	Ministerio de Hacienda
Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social	Instituto Salvadoreño del Seguro Social
Código de Comercio de El Salvador	Ministerio de Economía
Código Tributario de El Salvador	Ministerio de Hacienda
Código de Trabajo	Ministerio de trabajo y previsión Social

CUADRO N° 3

7 MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA DE EMPRESA DE CALZADO Y EL PLAN DE NEGOCIO.

7.1 Los consumidores

Diferencia entre comprador y consumidor

Antes de seguir debemos hacer una pausa en el camino para conocer la diferencia entre comprador y consumidor.

Y es que, mientras que el comprador es la persona que adquiere y compra, como dice su nombre, un bien o un servicio, el consumidor es el que lo consume. El comprador puede ser el consumidor o no serlo.

Imaginemos cuando hacemos un regalo a nuestra madre. Nosotros somos los compradores, pero la consumidora será nuestra madre.

El consumidor es la etapa última del proceso productivo. De este modo, se convierte en un elemento clave dentro de la cadena de producción, de la que es el cliente final. Por ende, es un actor vital para el desarrollo de las economías. Este ofrece sus recursos, generalmente dinero, a cambio de dichos bienes o servicios. En otras palabras, el consumidor busca obtener una determinada satisfacción por medio de transacciones

Tipos de consumidores

A continuación, veamos los principales tipos de consumidores que se conocen:

Consumidor optimista

El consumidor optimista busca un equilibrio entre el precio y la calidad. Tiene confianza en sí mismo y está seguro de lo que busca. Lo importante para ellos es la información.

Consumidor activista El consumidor activista es aquel que busca un bien o servicio que no solo cubra una necesidad, sino que lo haga en función de determinados valores, como la protección del medioambiente, por ejemplo.

Consumidor emocional o impulsivo

Un consumidor emocional o impulsivo es aquel que se deja llevar por el momento. Busca una satisfacción instantánea, prefiriendo el gasto al ahorro.

Consumidor conservador

Un consumidor conservador es aquel que prioriza el precio en búsqueda del ahorro.

Consumidor racional

El consumidor racional es lo opuesto al impulsivo. Hace un ejercicio reflexivo antes de la compra.

Consumidor escéptico

El consumidor escéptico es aquel que no es fácil de convencer. Se caracteriza por ser desconfiado, a la vez que pide la mayor cantidad de información antes de tomar una decisión.

Factores que afectan al consumidor

Entre los factores que afectan al consumidor destacan:

Las preferencias o gustos: Cada individuo en particular establece y conoce cuáles son sus necesidades, inquietudes eligiendo los bienes o servicios que mejor puedan satisfacer los mismos de manera independiente. El nivel de renta: Dependiendo del umbral de ingresos y poder adquisitivo con el que cuente un individuo, tendrá más o menos opciones en el mercado para poder satisfacer su demanda.³⁷

Estudio de Factibilidades

De un plan de negocios un instrumento que sirve para orientar la toma de decisiones en la evaluación de un proyecto y corresponde a la última fase de la etapa pre operativa o de formulación dentro del ciclo del proyecto.

¿Qué es el la Propuesta?

Es un tipo específico de manuscrito académico más específicamente se trata de comunicarle a un lector sea una persona o institución todo lo que necesita para evaluar un proyecto de investigación prácticamente todas las propuestas de investigación se redactan al evaluar.³⁸

³⁷ “<https://economipedia.com/definiciones/consumidor.html>”

³⁸ “Hernandez Sampiere, Roberto. “Metodologia de la Investigacion”, Cuart Edicion Mc Graw-Hill, Mexico.”

Sé formula con base en información que tiene la menor incertidumbre posible para medir las posibilidades de éxito y fracaso de un proyecto de inversión, apoyándose en él se tomara la decisión de proceder o no con la implementación.³⁹

7.2 Ventajas del estudio de factibilidad del Plan de negocio.

Un Estudio de factibilidad tiene muchas ventajas tales como:

- a) Enfoque de nuevos proyectos.
- b) Encontrar soluciones alternativas
- c) Reducción del número de proyectos posibles
- d) Identificación de las razones que hablen en contra del proyecto.
- e) Desarrollo de las bases para la posterior implementación del proyecto.
- f) Bases para la decisión de los posibles inversores para una inversión en el proyecto.
- g) Etapas del estudio de factibilidad del Plan de Negocio.
- h) Estudio mercado.
- i) Estudio de factibilidad Técnico operativo.
- j) Estudio económico financiero.
- k) Evaluación Económica.

7.3 Estudio plan operativo.

Es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema a resolver, entre tantas, una necesidad humana.

³⁹ “Estudio de factibilidad de proyecto. <https://www-gestiopolis.com/que-es-el-estudio-de-factibilidad-en-un-proyecto/>”

7.4 Etapas de un plan de negocios

En un esquema ideal, el proceso de elaboración y selección de proyectos debiera pasar por las siguientes etapas:

7.5 Selección del plan de negocios

- a) Preparación de anteproyectos que permitan justificar la asignación de recursos para los estudios más avanzados.
- b) Elaboración de anteproyectos que permitan determinar entre las relaciones posibles.
- c) Calificación de prioridades entre los proyectos estudiados.
- d) Preparación de los proyectos finales.
- e) Montaje de las nuevas unidades productoras.
- f) Puesta en marcha y funcionamiento normal de las unidades productoras.

7.6 La toma de decisiones asociadas con un proyecto.

Existen diversos mecanismos operacionales por los cuales un empresario decide invertir recursos económicos en un determinado proyecto. Los niveles decisorios son múltiples y variados, puesto que el mundo moderno cada vez es menor la posibilidad de tomar decisiones de manera unipersonal. Regularmente, los proyectos están asociados y requieren diversas instancias de apoyo técnico antes de ser sometidos a la aprobación de cada nivel. No existe una concepción rígida definida en términos de establecer mecanismos precisos en la toma de decisiones asociadas con un proyecto.

7.7 plan de producción

El Plan de producción es una herramienta muy útil para realizar un presupuesto de cuanto vamos a gastar en producir todos los productos o bienes que se requieren. También nos

presenta datos y cifras importantes, como cuanto vamos a tener en bodega, cuanto, en producción, que es lo que se necesita, información para saber si necesitamos maquilar o no, entre otros datos. La planeación de la producción es un proceso que permite llegar a un equilibrio entre los niveles de producción, las restricciones sobre las capacidades que se fijan y los ajustes temporales en relación entre la oferta y la demanda a mediano plazo ya que de aquí se planea el nivel general de producción para hacer el mejor uso de los recursos disponibles.⁴⁰

Objetivo El objetivo del plan de producción es detallar cómo se van a fabricar los productos que se ha previsto vender. Se trata de conocer los recursos humanos y materiales que habrá que movilizar para llevar adelante la nueva empresa.

Proceso de fabricación Para cada uno de los productos del catálogo hay que describir su proceso de fabricación. Esto significa que hay que detallar dónde se compran las materias primas, cómo y a dónde se transportan, cómo se almacenan hasta su uso, cómo se usan en el proceso de fabricación y en qué consiste este y cómo se almacena el producto final y cómo se transporta hasta el cliente final Hay que detallar al máximo el proceso de fabricación del producto o de prestación del servicio identificando las partes del proceso y decidiendo si esas etapas se realizarán dentro de la empresa o se van a subcontratar a terceros.

Instalaciones, equipos y personal

En el caso de realizar la fabricación en la empresa hay que describir las características fundamentales de los locales e instalaciones necesarias, la maquinaria que se va a necesitar el personal que se empleará y la formación que debe tener. En el caso de subcontratar partes del proceso de fabricación, hay que saber a quién se va a subcontratar y que características deben cumplir estos terceros.

⁴⁰ "Planificación y control de la producción; Paredes Roldán, Jorge - Autor/a; Editora IDIUC, Instituto de Investigaciones, Universidad de Cuenca 2001"

Capacidad de producción

Un aspecto crítico de la empresa es conocer la capacidad de producción que se va a tener y la flexibilidad para adaptar esta capacidad de producción a variaciones, en aumento o en disminución, de la demanda por parte del mercado.

Proveedores

También hay que prestar especial atención en cómo la empresa va a proveerse de los materiales necesarios para la producción, tratando de reducir al mínimo la dependencia de algún proveedor concreto o de algún material determinado.

Aspectos legales

Si se dispone de patentes o licencias de fabricación hay que detallar en qué consisten y sus condiciones.

7.8 planeación financiera

Los autores (Stephen et al., 1996) definen la planificación financiera como la declaración de lo que se pretende hacer en un futuro, y debe tener en cuenta el crecimiento esperado; las interacciones entre financiación e inversión; opciones sobre inversión y financiación

- a) la cantidad de efectivo que la empresa cree que es necesaria y apropiada para pagarle a los accionistas Ésta es la política de dividendos de la empresa
- b) la cantidad de liquidez y de capital de trabajo que de manera continua necesita la empresa Es la decisión de capital de trabajo neto de la empresa.

8 CAPITULO II. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS VENTAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE CALZADO, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MEJICANOS

8.1 IMPORTANCIA

Consiste en un diagnóstico que permitiera visualizar los elementos esenciales para la elaboración de la propuesta que facilite a la empresa de calzado Pielés y Mas S.A de C.V, ubicada en el municipio de Mejicanos, obtener mayores ingresos y mejorar las ventas, a través de un análisis del sector por medio de la Mezcla de Mercadotecnia (las 4 p), FODA, y Cadena de Valor, para lo que se utilizaron técnicas e instrumentos de recolección de información como lo son: la encuesta, entrevista y la observación directa.

Con la finalidad de plantear estrategias que permitan a la empresa centrarse en los recursos que tiene a disponibilidad y los utilice de la mejor manera para incrementar sus ventas y obtener ventaja respecto a la competencia.

8.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

8.2.1 GENERAL

Realizar una investigación de campo que permitiera un diagnóstico de la situación actual la pequeña empresa de calzado Pielés y Mas S, A. de C, V.

8.2.2 ESPECÍFICOS

- 1) Establecer las técnicas y métodos necesarias en la investigación para conocer la situación actual de la pequeña empresa industrial Pielés y Más S,A de C,V.
- 2) Entender la mezcla de mercado (o las 4 p) que se utilizaron para lograr que las ventas de la pequeña empresa de calzado industrial Pielés y Mas tengan un impacto mayor en un

futuro, y así crear estrategias de comercialización, publicidad y distribución a nivel local, nacional e internacional que permitan dinamizar la producción y demanda del calzado.

- 3) Determinar las técnicas de análisis como FODA, la mezcla de mercado o (4p) de la pequeña empresa de calzado Piel y Mas S, A de C.V. en el municipio de Mejicanos con el propósito de analizar la situación actual de las ventas y competitividad, comercialización y distribución de los productos a través de los resultados obtenidos.

8.3 Metodología de la investigación

Para el desarrollo de la investigación de campo se utilizaron diferentes herramientas y técnicas que ayudaron al diagnóstico de la situación actual de la pequeña empresa de calzado Piel y Mas S.A de C.V.

8.4 Métodos de la investigación

Los métodos que se utilizaron en la realización del estudio fueron los siguientes:

8.4.1 El Método Científico

En la investigación se utilizó el método científico ya que se incluyó procedimientos como: recopilar, analizar y presentar información con el fin de profundizar en el problema y obtener la información que se necesita, todo esto de manera objetiva.

En la investigación se utilizaron los siguientes métodos auxiliares:

8.4.2 Método deductivo

Para la investigación el método deductivo tuvo como finalidad analizar y recabar información sobre las diferentes empresas de calzado ubicadas en el municipio de Mejicanos y posteriormente se tomó una como caso ilustrativo.

8.4.3 Método inductivo:

En la investigación el método inductivo se utilizó al momento de escoger una pequeña empresa de calzado perteneciente al municipio de Mejicanos y tomarla de referencia, para luego diseñarle un plan de negocios que permita guiar a otras pequeñas empresas dentro del mismo.

8.5 Tipos de investigación

La investigación que se realizó fue explicativa, ya que se da un conocimiento teórico, de técnicas y métodos de investigación para lograr explicar los aspectos comunes entre causas y efectos derivadas de las variables dependientes e independientes. ya que sirvió para reconocer, ubicar y definir claramente el problema, fundamentar así las hipótesis planteadas, recoger ideas o sugerencias que permitieron afinar la metodología, formular con mayor exactitud el esquema de la investigación

8.6 Diseño de la investigación

El utilizado durante el desarrollo fue el no experimental, el grupo no manipulo las variables dependientes e independientes ya que se seleccionó en las observaciones los acontecimientos tangibles o hechos que se presentaron en la realidad. Principalmente se basó en la observación natural de las condiciones en el desarrollo y evolución del mismo para el análisis de la interacción de las variables en la elaboración de un plan de negocio de la pequeña empresa de calzado Pieles y Mas S.A de C,V

8.7 Fuentes de información.

8.7.1 Fuentes primarias:

La información se obtuvo de las unidades de análisis, conformados por los propietarios, gerentes, encargados y vendedores de las entidades en estudio, así como los distribuidores de las pequeñas empresas de calzado, de los clientes del producto en mención del personal del caso ilustrativo.

8.7.2 Fuentes secundarias:

Fueron los datos o reseñas históricas ya existentes, que sirvieron para el estudio, tales como: trabajos de graduación, libros, páginas web, leyes, tesis, e internet.

8.8 Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

Para el desarrollo de la investigación se realizó las siguientes técnicas e instrumentos de recopilación de información, que permitieron aplicar un procedimiento racional en la recolección, tabulación, análisis e interpretación de la información; dichas técnicas y sus respectivos instrumentos utilizados

8.8.1 Encuestas:

Esta técnica consistió en obtener información de los sujetos de estudio, datos, opiniones, actitudes o sugerencias que se hicieron, fueron dirigidas hacia veinticinco empleados de la pequeña empresa de Piel y Más S.A DE C.V y setenta y tres clientes potenciales de calzado del municipio de Mejicanos.

8.8.2 La entrevista

Se desarrolló para obtener información de forma directa y clara dirigida al gerente general de la pequeña empresa de calzado Piel y Más S.A de C.V.

8.8.3 Observación directa

La observación directa se basó en afirmar las condiciones en las que se encuentra la empresa actualmente, observar las herramientas, maquinarias, infraestructura de la empresa en general, la distribución y procesos de transformación de la materia prima, verificar si los empleados tienen las condiciones idóneas para laborar, la higiene ocupacional del lugar.

8.9 Instrumento de medición

8.9.1 El cuestionario.

Se estructuraron diez preguntas que se utilizaron para obtener información de los setenta y tres clientes potenciales. Estas relacionadas con un plan de negocio para la pequeña empresa de calzado, ubicado en el municipio de Mejicanos. Redactadas de manera tal, que garantizo respuestas oportunas a los ítems que se estructuraron y presentaron dentro del cuestionario, se utilizaron los datos para su respectiva tabulación, análisis e interpretación de la información que de ellos se obtuvo.

8.9.1 Guía de Entrevista

Se elaboró una entrevista estructurada para el propietario de la entidad consultada, la cual estuvo compuesta de diez preguntas, dada la necesidad e importancia y cantidad de información que se pudo obtener. Se hizo uso de material tecnológico, con el propósito de enmarcar sus reacciones.

8.10 La lista de cotejo

Se utilizó como instrumento de la observación directa, ya que esta permite la revisión de ciertos indicadores dentro de la empresa, se evaluaron todos los posibles problemas o deficiencias en las diferentes áreas, como el área administrativa, mercado, financiero y producción. (Referencia cuadro página 77)

8.11 Ámbito de la investigación

Se determinó por la pequeña empresa de calzado, la cual está ubicada en el municipio de Mejicanos, los clientes de la misma localidad y el personal del caso Ilustrativo.

Área geográfica de la pequeña empresa de calzado Pieles Más S.A de C.V.

La planta de la pequeña empresa de calzado Pieles y más, se encuentra ubicada en calle Zacamil # 98, contiguo a primer portón del pasaje de la comunidad Raúl Rivas Vásquez.

8.12 Unidades de análisis.

Los propietarios o encargados de la entidad en mención, dado que se identifica la problemática con base a los elementos administrativos, operativos de mercado y financieros del subsector. Los clientes del lugar en estudio que sean consumidores del producto, con la finalidad de indagar los factores concernientes del mercado, conocidos como las 4 P's (producto, precio plaza y promoción).

8.13 Determinación del universo de la muestra

Los datos obtenidos conformado por los habitantes del municipio de Mejicanos fueron datos históricos de la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC) del año 2007 es de 116,351 habitantes en total, el área urbana entre hombres (52,155) y mujeres (64,193) , la (PEA) o población económicamente activa es de (65,331) El cálculo de la muestra se determinó estableciendo los parámetros de la probabilidad, el error y nivel de confianza que permitió a los resultados de la investigación una representatividad del universo a través de la formula. En donde

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

FIGURA N° 3

Z= al nivel de confianza, que es de 95%, los elementos muestrales no representan diferencias significativas a respecto a la población en estudio equivalente al 1.96 desviaciones estándares dicha población.

P= población esperada de respuesta favorable en el proceso de investigación, es del 96%

q= porción esperada de respuesta desfavorable, por diferencia respecto a (P) dado que P+Q = 1, entonces Q es igual al 0.05%

d o e = es el error estimado del 5% que se aceptara en estimación de la porción de la población.

$$N = \text{total de la población en estudio} \quad n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

n = la muestra de la población

Sustituyendo en la formula

$$n = \frac{1.96^2(116,351)(0.95)0.05}{(0.05)^2(116,351) - 1 + 1.96^2(0.95)(0.05)}$$

$$n = 72.94 = 73$$

Serán encuestadas 73 personas población total del municipio de Mejicanos

La población económicamente activa (PEA) es de 65,331 personas en el municipio de Mejicanos

1. Los hombres: 33,253 equivalentes en porcentaje al 51%
2. Mujeres: 32,078 equivalente en porcentaje al 49.10%

8.13.1 Universo

El municipio de Mejicanos.

El primer registro de los datos conformados por los habitantes del municipio de Mejicanos según registros históricos de la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) del año 2007 es de 116,351 habitantes en total, en el área urbana entre hombres (52,155) y mujeres (64,193), la (PEA) o población económicamente activa es de (65,331).

8.13.2 Muestra

Se tomó como muestra setenta y tres clientes potenciales del municipio de Mejicanos, tomados como una muestra de la población económicamente activa y a la cual está enfocada la encuesta.

8.14 Procesamiento, Análisis e interpretación de los datos

Luego se llevó a cabo el análisis respectivo de cada uno de los instrumentos aplicados; seguidamente, la interpretación se realizó con base en los resultados obtenidos para describir las consecuencias que éstos conllevan en las temáticas abordadas y Posteriormente contribuir a las conclusiones y recomendaciones. pequeña empresa de calzado pieles y más S,A de C,V.

Preguntas abiertas al propietario de la empresa Demarco Pieles y Más. para saber cuál es el diagnostico a sacar en base a la información recopilada, referencia a anexo 4

PREGUNTA 1

1) **¿Cuenta con los recursos suficientes dentro de la entidad?**

Objetivo: Conocer si la empresa cuenta con los suficientes recursos para fabricación de calzado

R/ pues la empresa se encuentra operando digamos que en un 55% con materias primas de proveedores que nos ofrecen sus productos y en un digamos recursos tecnológicos en un 32% ya que por cuestiones de recursos financieros no se puede tener el 100% de los recursos tecnológicos, y en materia financiera ahí es donde se encuentra la mayor dificultad creo que para toda empresa ese es el mayor de los factores, no se tiene inversión ociosa y está en óptimas condiciones para potenciar aún más las operaciones.

2) **¿Cuenta con buen presupuesto la pequeña empresa de calzado?**

Objetivo: Determinar si cuenta con un buen presupuesto la pequeña empresa de calzado.

R/ Pues digamos que no es el gran presupuesto, pero si se cuenta por lo menos para lograr operar porque cada mes se hacen evaluaciones de las ventas e ingresos. Para que no nos llegue por sorpresa algún inconveniente más o menos en un 85% se encuentra operando con presupuesto del año anterior y un poco más del actual. Y claro de ahí se podría sacar el resto que es el 15% que no se logra cubrir con el presupuesto se cubre las áreas que digamos más prioritarias.

3. **¿Cuentan programas de capacitación para los empleados en la entidad?**

Objetivo: Conocer programas de capacitación en la institución de calzado.

R/ Pues las capacitaciones las hacemos cada 15 días con la ayuda de CONAMYPE y el ingeniero Carlos Juárez quien nos asiste en las capacitaciones, y yo con lo poco que se, les ayudo a mis empleados a lograr los objetivos que es obtener el beneficio de ambos porque, así como necesito de ellos y ellos de nosotros es algo mutuo.

4. ¿Qué tipo de materiales utiliza para elaborar el calzado?

Objetivo: Determinar el tipo de material para la elaboración de zapato.

R/ Pues lo que a todos nos parece es el cuero, pero desgraciadamente el cuero es caro y así que eleva los precios de los productos digamos que 27% se utiliza el cuero por decir algo, la cuerina quizás en un 55%, la lona que es la que hacemos para muchos productos pero que van revestidos de cuerina por decir algo en un 18%, en conclusión, podríamos asegurar que para la reducción de costos la cuerina es la principal materia prima que se utiliza.

5. ¿Qué tipo de estilo de zapatos elabora la pequeña empresa de calzado?

Objetivo: Conocer el tipo de estilo que elabora la pequeña empresa de calzado

R/ Pues ya que pregunta el zapato de enfermera hablando en términos generales aseguro que el estilo o línea de calzado favorito y exclusivo es el de enfermera, tenemos en segundo lugar el escolar ya que en el 2020 a mediados comenzamos a elaborar este tipo de calzado y el casual que es el que más se vende es donde está el producto estrella la chichigüita.

6. ¿De las diferentes opciones que impulsa al cliente según su opinión a comprar calzado

Objetivo: Determinar los gustos y preferencias de los clientes potenciales a la hora de decidirse a producir calzado

R/ las personas buscan bastante la chichigüita y la buscan por el estilo cuando se habla de color no podemos decir por color ya que es bien poco que pregunten por color quizás en

pues con la marca bueno no puedo decir que por marca las personas ven y compran es más por verlos, quizás la mayor cantidad compran por el precio, en conclusión, las personas prefieren el precio y el estilo de zapatos a la hora de decidirse por una opción.

7. ¿Está dispuesto a abrir una propia tienda de venta de calzado?

Objetivo: ¿conocer si está en planes de expandirse a través de abrir locaciones o ventas de calzado?

R/ Pues realmente en eso exactamente estamos ya no seremos solo distribuidores de tiendas si no también ya podremos distribuir nuestros productos propiamente y creando más beneficios para la empresa y los empleados ya que se tendrá mayor cobertura lo que quiere decir que habrá más trabajo, más producción, más efectivo para generar más ganancias etc. Ya andamos viendo un local y hacer el préstamo al banco para comenzar creo que con unos 15000 dólares podemos comenzar ese proyecto.

8. ¿Existe alguna estrategia de mercadeo en su empresa algo que la haga llegar a más personas potenciales la información de sus productos?

Objetivo: ¿Conocer cuáles son las estrategias de mercadeo y publicidad de la empresa?

R/ Ahí quizás es donde tengo el mayor problema ya que no puedo conseguir alguien que solo este viendo la parte de la publicidad, que este de lleno en las redes o en una página web o blog, el muchacho que estaba, pues se fue y era el que me veía esa parte, solo tengo un perfil en facebook, mi correo, tal vez whatsapp, pero de ahí como no hay quien atienda eso no le he dado seguimiento así que en ese sentido por lo de la publicidad si ahí estoy mal no tengo a alguien que esté de lleno en ese puesto. Aparte que se debe de conocer un poco de programas informáticos para realizar diferentes tipos de publicidad.

9. ¿En cuanto a alianzas estrategias estaría dispuesto a arriesgarse a aliarse a una empresa ya establecida?

Objetivo: determinar si el propietario de la empresa estaría dispuesto a hacer alianzas estratégicas y así lograr mayores oportunidades de negocio y expansión

R/ Ya lo he pensado, pero ya me paso que me confié creí en una persona y esta me termino fallando así que con las alianzas estratégicas es bien delicado porque el pez más grande se come al más pequeño. Y no quisiera verme en esa situación, acá es poco lo que se genera, pero es nuestro no tengo que dar parte a nadie, ni permiso, etc. es como la fábula del lobo y el perro, así estamos bien.

10. ¿Tiene en mente abrir más líneas de productos a parte del de calzado?

Objetivo: conocer si la empresa de calzado está dispuesta a generar otro tipo de productos innovadores aparte del calzado

R/ Si ya había pensado en entrar en el área deportiva, como creación de camisetas, elaborar tacos de futbol, medias, calzonetas, pero eso será más adelante dios mediante, para damas también forros para muebles, bolsones, bolsos, zapatos de tacón, pero por el momento solo zapatos, también líneas para niños que estamos ya en poder llevar ese plan, niños de los 2 a 15 años, y entrar más de lleno en los zapatos formales que me los están pidiendo bastante.

Cuestionario para los clientes potenciales de la empresa Demarco Pielés y Más
De muestra de 73 personas

Género

Objetivo: Conocer el género que prevalece en los encuestados.

Genero	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	48	66%
Masculino	25	34%
Total	73	100%

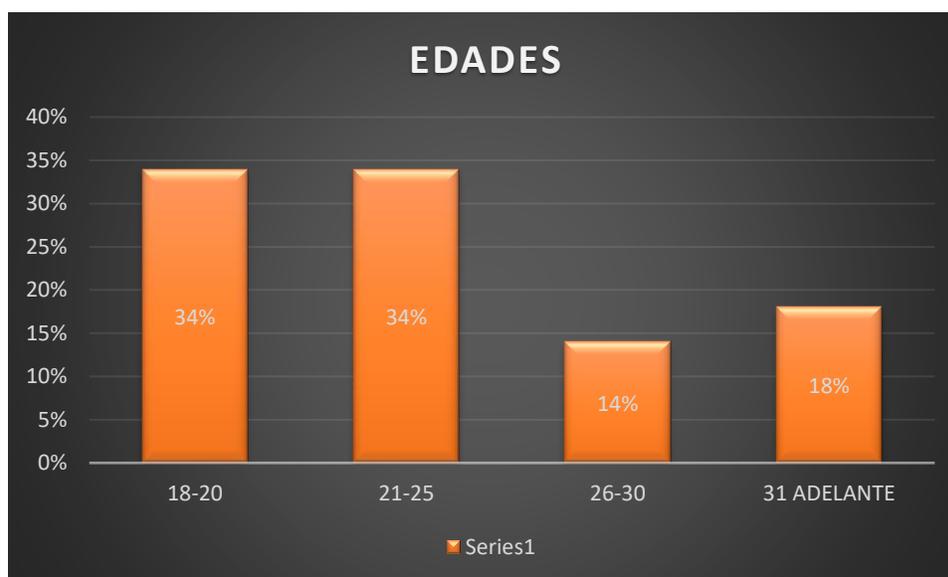


Interpretación: Del total de personas encuestadas tuvo mayor representatividad el género femenino. Esto podría deberse a que la mayoría de clientes potenciales de calzado son mujeres, por ende, las pequeñas empresas deberían enfocarse en producir preferentemente más calzado para este género.

Edad

Objetivo: Conocer el rango de edades de los potenciales consumidores de calzado.

Edad	Frecuencia	Porcentaje
18-20	25	34%
21-25	25	34%
26-30	10	14%
31 ADELANTE	13	18%
TOTAL	73	100%



Interpretación: Las edades predominantes de los clientes potenciales de calzado oscilan entre los 21 a 25 años y 18 a 20 años, lo cual indica que la mayoría son jóvenes. Se debe aprovechar esta información desarrollando estrategias de mercado enfocadas a la promoción de calzado para jóvenes.

1. ¿Qué tipo de calzado compra con más frecuencia?

Objetivo: Conocer con qué frecuencia compra los diferentes estilos de calzado los clientes

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
DEPORTIVOS	11	15%
CASUALES	22	30%
FORMALES	40	55%
TOTAL	73	100%

FIGURA N° 4



Interpretación:

Tomando como referencia los datos obtenidos la pequeña empresa de calzado puede aprovechar para crear nuevos diseños enfocados al estilo de zapato formal, ya que según la muestra estudiada el mayor porcentaje de clientes potenciales compra con más frecuencia ese tipo de calzado, por lo tanto, la empresa puede tomar ventaja competitiva diversificando sus diseños.

2. ¿Por qué elegiría usar una marca de zapatos diferente a las marcas que ya conoce?

Objetivo: Conocer si el cliente estaría dispuesto a comprar zapatos, con la apertura de una nueva marca de calzado o líneas de productos en el mercado.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Estilo	18	25%
Precio	35	48%
Calidad	20	27%
TOTAL	73	100%

FIGURA N° 5



Interpretación:

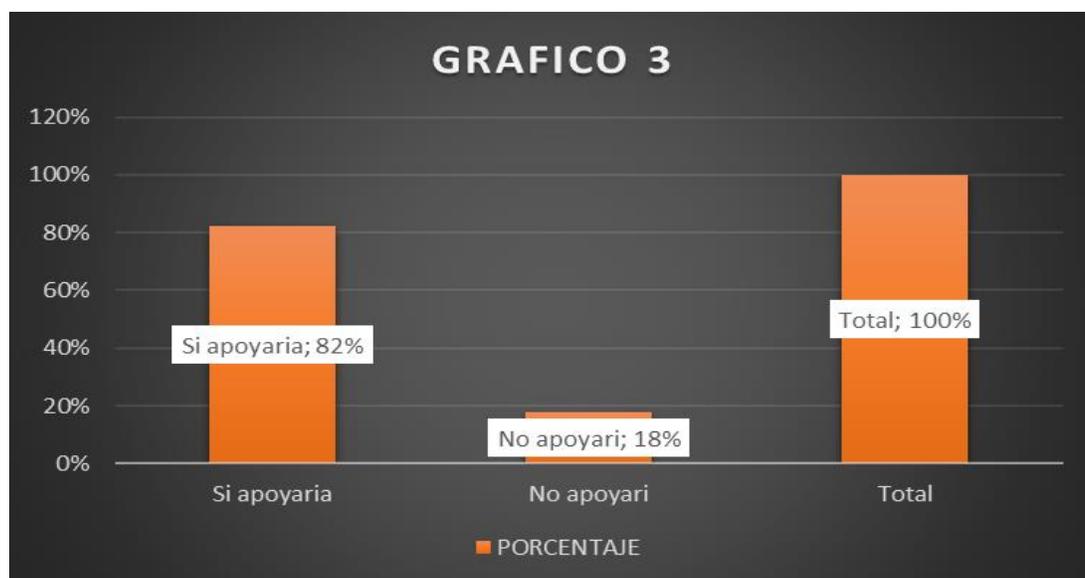
Las personas están dispuestas a usar una marca de zapatos diferente a la que ya conoce, si el precio es competitivo con respecto a los precios de otras empresas de calzado, por lo tanto, la pequeña empresa puede implementar estrategias para reducir los costos de fabricación, y reducción de desperdicios, así poder ofrecer un buen precio, pero también manteniendo los respectivos estándares de calidad.

3. ¿Apoyaría usted una empresa 100% salvadoreña de calzado industrial?

Objetivo: Saber si las personas estarían dispuestas a apoyar no solo una empresa 100% salvadoreña sino también sus productos.

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si apoyaría	60	82%
No apoyari	13	18%
Total	73	100%

FIGURA N° 6



Interpretación:

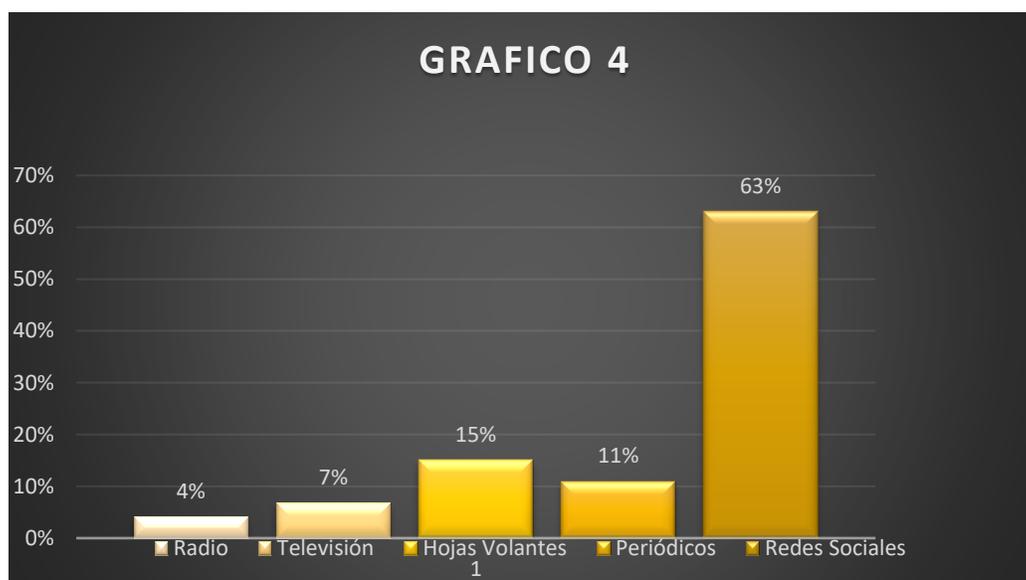
El mayor porcentaje de los encuestados dijeron estar dispuestos a apoyar una empresa industrial salvadoreña de calzado casual, es un factor que se debe aprovechar ya que a pesar de tener una fuerte competencia con empresas extranjeras, la calidad del producto nacional satisface las expectativas del consumidor salvadoreño.

4. ¿Cuál de los siguientes medios de comunicación le parece más accesible para informarse sobre productos de calzado?

Objetivo: Identificar el medio más viable para hacer publicidad.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Radio	3	4%
Televisión	5	7%
Hojas Volantes	11	15%
Periódicos	8	11%
Redes Sociales	46	63%
Total	73	100%

FIGURA N° 6



Interpretación:

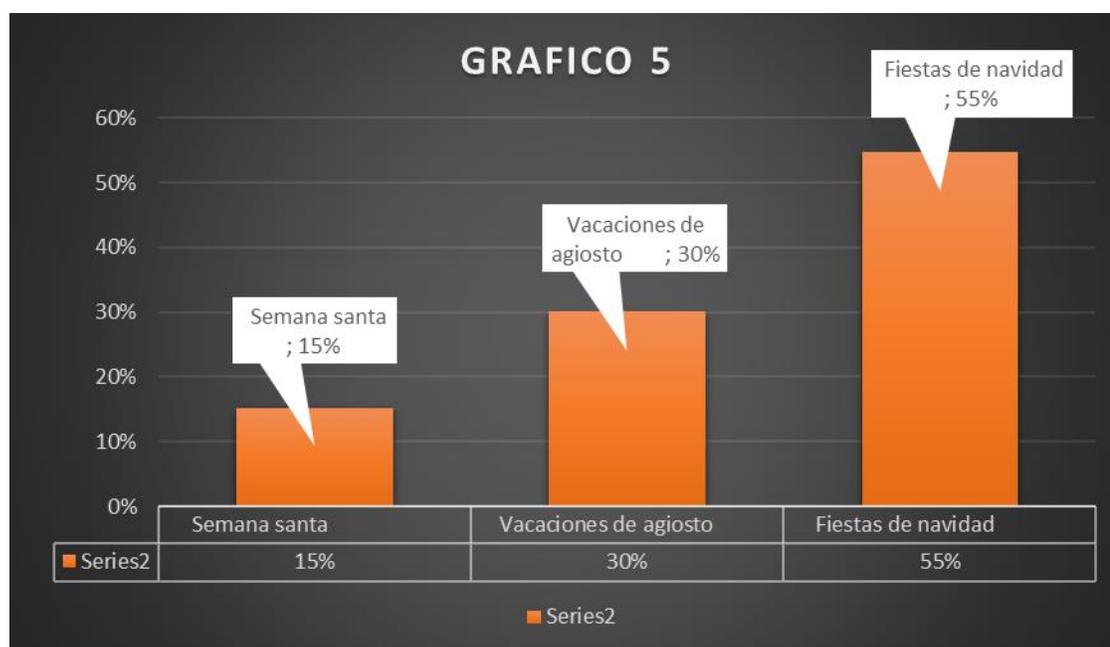
La mayor parte de las personas utiliza redes sociales para informarse de productos de calzado, por lo que la empresa debe aprovechar dicha herramienta para dar a conocer las ventajas del producto que ofrece y lo que la diferencia de los productos de la competencia, esto con la finalidad de dar a conocer la marca De Marco, llegar a más personas, adentrarse en la mente de los consumidores, y expandir su mercado para incrementar las ventas.

5. ¿En qué ocasiones del año compra con más frecuencia y mayor número zapatos?

Objetivo: Saber en qué época del año los clientes compran con más frecuencia y con mayores cantidades calzado en el año

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Semana santa	11	15%
Vacaciones de agosto	22	30%
Fiestas de navidad	40	55%
TOTAL:	73	100%

FIGURA N° 7



Interpretación:

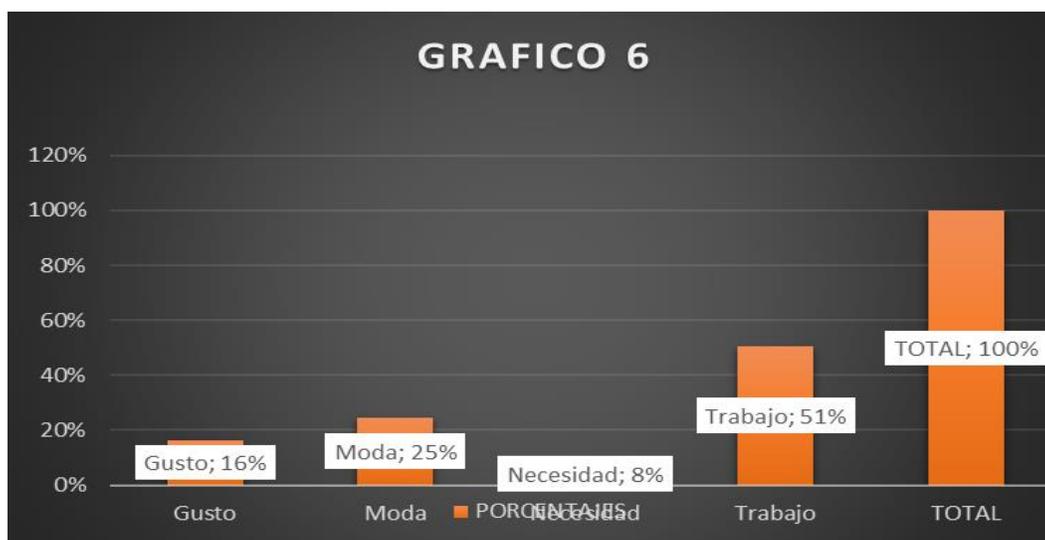
Las personas compran calzado con más frecuencia en la época navideña por esto la empresa debe estar debidamente abastecida, con productos de calzado de calidad y en un rango de precios competitivo para incrementar sus ventas y generar más ingresos, aprovechando la temporada alta.

6. ¿Por qué le gusta comprar calzado formal?

Objetivo: Conocer la razón por la cual a los clientes les gusta el calzado normal.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Gusto	12	16%
Moda	18	25%
Necesidad	6	8%
Trabajo	37	51%
TOTAL	73	100%

FIGURA N° 8



Interpretación:

Del total de los encuestados entre hombres y mujeres, más de la mitad respondieron que adquieren el calzado formal por cuestión de trabajo, teniendo en cuenta este dato la empresa de calzado puede enfocarse en crear calzado formal que permita al usuario una mejor sensación de comodidad al moverse, para una persona, los mejores zapatos son aquellos que no le lastimen, froten ni aprieten, para poder así hacer frente a la jornada laboral.

7. ¿Qué es lo que más impulsa a tomar la decisión de comprar zapatos?

El objetivo: conocer que es lo que motiva al cliente a comprar diferentes tipos de calzado.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Moda	10	14%
Precio	29	40%
Comodidad	15	21%
Calidad	19	26%
Total	73	100%

FIGURA N° 9



Interpretación:

Se resume lo siguiente, el precio es el máximo factor que impulsa a los clientes potenciales a tomar la decisión de adquirir zapatos, por lo tanto se debe reconocer la importancia de la fijación de precios como herramienta para diferenciar su producto de calzado de los demás competidores, se deben reducir los costos, y evitar los desperdicios, para mantenerse en un rango de precios competitivos y no dejar de lado la calidad del producto.

8. ¿Cuáles son las tiendas y lugares que frecuenta a la hora de comprar zapatos?

Objetivo. Conocer en qué lugares las personas se abocan más a comprar calzado.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Centro histórico de san salvador	10	14%
Metrocentro	28	38%
La gran via	20	27%
Plaza mundo	15	21%
Total	73	100%

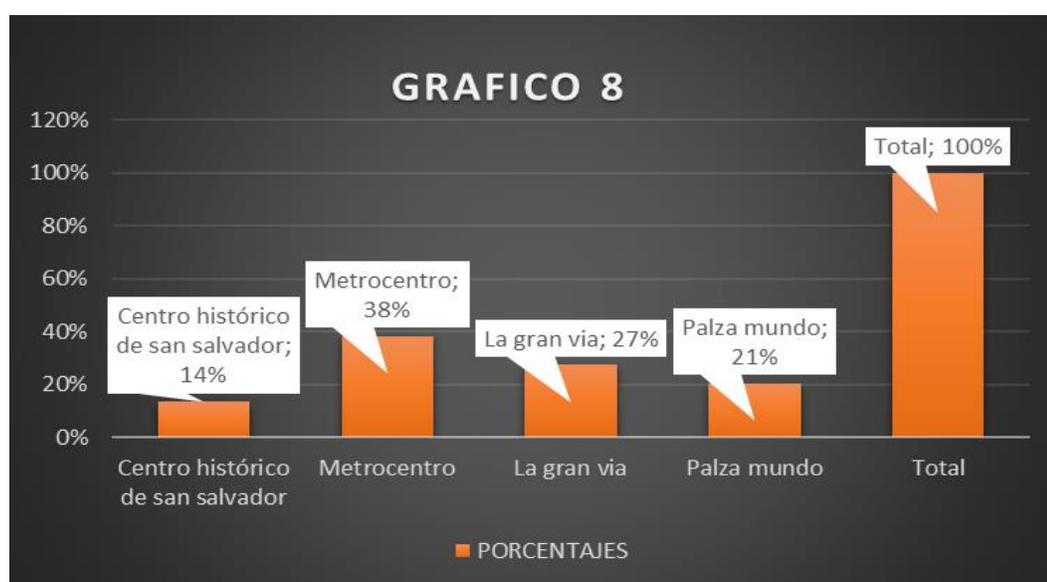


FIGURA N° 10

Interpretación:

El mayor porcentaje frecuenta Metrocentro para comprar productos de calzado dato que puede tomarse en cuenta a la hora de establecer un punto de ventas, ya que es un lugar conveniente y transitado, con gran afluencia de personas, lo cual incrementaría las ventas e ingresos de la pequeña empresa.

9. ¿Por qué medios sueles comprar tus zapatos?

El objetivo: cuales son los medios o lugares que utilizan los clientes para comprar calzado

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Tiendas a pie	20	27%
Tiendas online	10	14%
catalogos online	13	18%
Revistas o catalogos	30	41%
Total	73	100%

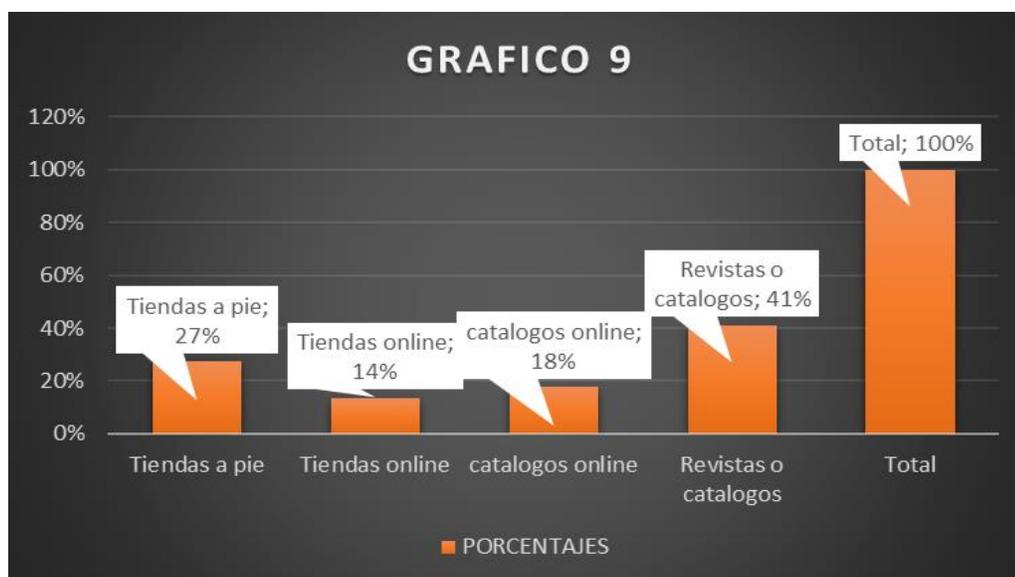


FIGURA N° 11

Interpretación:

La mayoría utiliza revistas o catálogos, para poder adquirir sus productos, tomando en cuenta esto como un elemento importante se debe realizar la elaboración de un catálogo detallado y llamativo donde se encuentren plasmados los diferentes productos de calzado que ofrece la empresa Piel y Más con sus respectivos precios.

10. ¿Cuál es la forma de pago utilizada a la hora de comprar zapatos?

Objetivo: Es conocer como hace las compras o qué tipo de pago utiliza

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJES
Efectivo	60	82%
Tarjeta de credito	13	18%
total	73	100%



FIGURA N° 12

Interpretación:

Una gran cantidad de encuestados paga sus productos de calzado en efectivo ya que es más sencillo y práctico para ellos a la hora de hacer las compras. Esto puede considerarse una fortaleza para la empresa de calzado, debido a que le brindaría alta liquidez mayor seguridad y menores costos.

9 DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LAS VENTAS DE CALZADO EN EL MUNICIPIO DE MEJICANOS

9.1 Análisis FODA del servicio de calzado.

El objetivo es el de analizar la situación actual de la empresa del caso ilustrativo, se determinó un estudio de las amenazas y oportunidades que inician del entorno, para determinar las fortalezas y debilidades que perjudican o mejoran la pequeña empresa. De esta forma se pretenden sugerir estrategias que lleven a maximizar las fortalezas y aprovechar esas oportunidades de forma concreta y segura.

CUADRO N° 4

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Agradable lugar de trabajo.	Crecimiento rápido
Capacitación constante.	Alta demanda de los productos de zapatos y un excelente servicio en el mercado.
Excelente condición de maquinaria.	Mayor competencia del producto en el mercado.
Recursos Humanos motivados.	
DEBILIDADES	AMENAZAS
No tener definido un Plan de Negocio para lograr objetivos y metas a cumplir.	Precios elevados en la venta del producto.
Algunos equipos de maquinaria y de la mano de obra están desactualizadas o dañadas.	Mayor competencia en el producto en el mercado.
Poca comercialización del producto en las tiendas y en los medios de comunicación.	Restricción de personas ajenas dentro de la empresa.

9.2 Demanda actual

Se tiene un alto número de clientes potenciales de productos de calzado, esto beneficia a la pequeña empresa Piel y Mas S.A de C.V teniendo en cuenta esto, las edades entre las cuales se encuentran las personas con mayor capacidad adquisitiva para adquirir un par de zapatos, con el mayor porcentaje se encuentran los jóvenes de 18-21 y 21 a 25 con un 34% ambos rangos de edades, lo cual indica que la mayoría son personas jóvenes, así que los estilos y diseños deben ir más enfocados hacia ese sector, siguiendo las diferentes tendencias y modas, en su mayoría las mujeres son las que más adquieren productos de calzado con un 66% (ANEXO 3), y los productos de calzado que se adquieren son formales con un 55% (ANEXO 3, PREGUNTA 1) estos son adquiridos por motivos de trabajo con un 51% (ANEXO 3, PREGUNTA 6), con estos datos se puede resumir que el cliente potencial al cual deben ir enfocadas las diferentes estrategias de mercadeo serian jóvenes mujeres que utilizan el calzado para el área laboral por lo que el calzado además de cumplir con las nuevas tendencias y ser de un diseño moderno, debe ser cómodo.

9.3 Producto.

Dentro de los productos que elabora la pequeña empresa de calzado se tienen los zapatos de enfermera, zapatos escolares y el zapato casual (ANEXO 4, PREGUNTA 6), si bien la empresa obtiene gran cantidad de sus ingresos de esos productos, puede expandirse realizar diseños más llamativos en las diferentes líneas, para obtener ganancias más elevadas, puede impulsar la línea de calzado formal ya que es uno de los productos de los que se tiene más demanda con un 55% (ANEXO 3, PREGUNTA 1).

9.4 Precio.

Para la mayoría de clientes potenciales encuestados uno de los factores principales que ayudan a tomar la decisión de adquirir calzado es el precio con un 40% (ANEXO 3,

PREGUNTA 7) así que se debe de reconocer la importancia de fijación de precios, para que estos puedan estar en un rango competitivo, se deben tomar medidas para evitar desperdicios y reducir costos que ayuden a que el precio de los productos de la pequeña empresa sean productos de calidad a un buen precio.

9.5 Plaza

Uno de los lugares más frecuentados a la hora de adquirir calzado es el centro comercial Metro centro (ANEXO 3, PREGUNTA 8), siendo este un lugar transitado y estratégico se debe tomar en cuenta a la hora de establecer un nuevo punto de venta, ya que esto ayudara a la pequeña empresa a potenciar la imagen de la marca De Marco y ayudara a expandirse para obtener mayores ventas, por lo tanto, mejorar sus ingresos.

Muchos de las personas encuestadas también adquieren productos por catálogo por lo tanto se debe establecer un catálogo ampliamente detallado y atractivo, donde se muestren los diferentes diseños y estilos que vayan acorde a las nuevas tendencias y donde se detallen los respectivos precios (ANEXO 3, PREGUNTA 9).

9.6 Promoción

Uno de los principales medios por los cuales los clientes potenciales se informan sobre productos de calzado son las redes sociales (ANEXO 3, PREGUNTA 4), siendo esta una herramienta que se puede aprovechar para aumentar la visibilidad de la marca a través de piezas de contenido y promociones que generen una comunicación con potenciales clientes, las redes sociales son un factor importante para el reconocimiento de la pequeña empresa y de su marca.

9.7 Plan operacional

Se puede decir que la capacidad de instalación permite una producción óptima de calzado de unos 13,000 pares de zapatos al año estos se logran en base a pedidos, que realizan los clientes quienes aprovechan las temporadas del año para pedir cantidades de calzado, aunque las expectativas de ventas no son las esperadas.

Los costos se mantienen a un nivel aceptables para lograr precios más de competencia. Y así recuperar terreno en cuanto a la demás industria del sector de calzado de Mejiicanos. Con todo lo relacionado quizás lo más preocupante es la parte mercadológica ya que las ventas son muy bajas en cuanto a las expectativas que se esperan, se necesita estrategias más agresivas que logren el objetivo de impulsar esas expectativas (En base a la observación directa).

9.8 Control organizacional

En la pequeña empresa, es el propietario quien hace de gerente administrativo y de ventas. Existe carencia en el equipo de ventas, se contrata asesoría contable y legal, en cuanto a aspectos legales. El departamento o área de producción es lo más funcional que se encuentra en la planta. no posee estructura organizativa adecuada a las necesidades de la pequeña empresa lo que se logra es limitar las decisiones, responsabilidades y supervisión de la empresa. (Según observación directa)

9.9 Análisis de capital Humano.

El recurso humano es uno de los recursos más importantes dentro de la organización por tanto se debe contar con recurso altamente capacitado para facilitar los procesos de producción, y reducir desperdicios, todo esto con la finalidad de reducir costos, por lo tanto, la pequeña empresa de calzado debe enfocar en capacitar con más frecuencia a sus empleados, ya que según resultados obtenidos el 79% expresa que solamente en ocasiones se les capacita de forma técnica. (ANEXO 5, PREGUNTA 3).

Es importante tener en cuenta que la motivación del recurso humano, hará que este realice las actividades con mayor eficacia influyendo en la productividad de la empresa por lo que la pequeña empresa, puede utilizar más incentivos para sus colaboradores, ya que según la información recopilada uno de los incentivos que se utilizan son días libres de trabajo con un 44% (ANEXO 5, PREGUNTA 4), pero se puede diversificar los incentivos para obtener mayor rendimiento y mejores resultados laborales.

9.10 Alcances y limitaciones.

Alcances

- a) El Gerente de la pequeña empresa De Marco Pielés y Más, nos facilitó la información, mejorando y extendiendo el conocimiento de nuestro tema de investigación.
- b) Se logra la ampliación en tema de Plan de Negocio, porque dentro la empresa carecía de información.

Limitaciones.

- a) En el ámbito laboral la investigación, una de las dificultades que había era poca comercialización del producto con el tema de investigación no tenía nada de información de un plan de negocio.
- b) Su área de trabajo era reducido para la maquinaria que se encuentra ahí.
- c) No capacitan técnicamente al personal dentro de la pequeña empresa. La capacitación es más empírica.

9.11 Áreas en las que la empresa esta errando al no hacer cambios significativos a la hora de producir sus productos

Administración.

En el area de Administración de la pequeña empresa de Marco Pielés y Mas, carece de una secretaria, un contador permanente, una persona que se dedique a mercadear, en redes sociales o promocionar los productos, el área operacional (su estructura interna es reducida). el empoderamiento no existe en esa empresa para que otras personas tomen decisiones, es el propietario de la empresa que hace muchas cosas a la vez, lo que origina cuello de botella.

Operación de sus productos

Implementar estrategias de producción que permita maximizar sus resultados económicos, financieros y la venta de sus productos, la maquinaria es obsoleta, los procesos son demasiados largos en algunos puntos y demasiados cortos en otros, el inventario está demasiado saturado de mercadería quitando espacio , en áreas de oficina e inyección , la empresa debe tomar en cuenta una reingeniería de su infraestructura, así también de diseñar estrategias de mejora de tiempos, el método justo a tiempo, (El método Justo a Tiempo es una filosofía industrial que consiste en producir las cantidades estrictamente necesarias y en el momento preciso) también el método kaisen (es una palabra japonesa que se compone de dos sinogramas de escritura japonesa que significan **bueno y cambio**, actualmente, Kaizen se refiere a un sistema de mejora continua en el que las pequeñas, pero constantes mejoras, acumulan tras de sí grandes beneficios a largo plazo) seria de mucha ayuda para maximizar los procesos de la empresa.

Mercadeo

Falta de estrategias Publicitarias que ayudan a incursionar nuevos productos. La Marca no es muy reconocida por el consumidor final no existe un plan de mercadeo que le de impulso a la competición con otras empresas similares, la implementación de las

4p traerá una diferencia en cuanto a estrategias de mercadeo para lograr equilibrar esa debilidades de la pequeña empresa de calzado Demarco Pielés y Mas, las ventas se incrementaran en un mediano y largo plazo.

Finanzas.

Realizar un presupuesto de costos y gastos incurridos, un inmobiliario de buena calidad de su producto. Al no asignar los asuntos financieros a una persona para que el se encargue de llevar la contabilidad de la empresa y los estados financieros acarreará grandes dificultades a la empresa, así que en este punto se debe de tomar muy en cuenta. Como un asistente en asuntos administrativos que tenga una visión más amplia y técnica de lo que ocurre en la parte financiera y contable.

**9.12 LISTA DE COTEJO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE CALZADO
DEMARCO PIELES Y MAS S,A DE C,V**

Objetivo: hacer la evaluación operativo y administrativo de la pequeña empresa de calzado en el municipio de la jurisdicción de Mejicanos

Nombre de la empresa: Demarco Pielés y Más
CUADRO N° 5

No	INDICADORES	SI	NO
1	Cuenta con un logo permanente		X
2	Cuenta con identidad o slogan permanente		X
3	Posee una estructura organizativa empresarial formal		X
4	Los departamentos y áreas de la empresa se encuentran bien establecidas		X
5	Instalaciones correctas		X
6	La atención a los clientes es adecuada y respetuosa	X	
7	El personal se ve motivado	X	
8	Existe sala de mostrador y atención al cliente		X
9	La empresa posee página web propia y estrategia de mercadeo		X
10	Cuenta con sala de reuniones y área de negocios		X
11	Cuenta la empresa con personal calificado		X
12	La maquinaria es actual y cubre la producción completamente		X
13	La maquinaria con la que se trabaja es obsoleta	X	
14	Los stocks son adecuados así también en área de almacenaje de materias primas		X
15	Cuenta con planes de riesgo e instalaciones adecuadas		X
16	Se llevan a cabo revisiones y control de calidad a los productos	X	

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Después de analizar la listad cotejo, realizada por el grupo de investigación a la pequeña empresa de calzado Demarco Pielés y Mas S,A de C,V, del sector industrial en el municipio de Mejicanos, se pueden obtener las siguientes conclusiones:

1. La pequeña empresa de calzado industrial posee capacidad de producción, desde luego, las cantidades y calidades de los productos definen la rentabilidad o ganancias de esta empresa, pero que con el tiempo puede llegar a perder mucho terreno si no se buscan estrategias solidas donde se puedan mantener en el futuro.
2. los diferentes estilos y líneas de productos de calzado producido por la pequeña empresa pieles y más S,A de C,V sus precios, promociones, el lugar , deben estar acorde a las tendencias y las expectativas del cliente
3. En cuanto a infraestructura la empresa Demarco posee una ventaja competitiva con respecto a la competencia del sector industrial en el municipio de Mejicanos, su maquinaria y estructura organizacional son más formales
4. Al responder los empleados en la encuesta pudimos observar cierta empatía con el propietario y la empresa, ya que se les capacita, no deben tener experiencia necesaria para ingresar, se les da sus prestaciones. Salario mensual y un anticipo, esto compensa las condiciones no adecuadas de seguridad, humedad, sistema eléctrico con riesgo, la alta temperatura, aunque esto no impide la realización de labores
5. La falta de capacitación técnica, ha logrado crear desconfianza en el propietario para poder recurrir a inversión de terceros, y crear alianzas estratégicas o asociaciones con otras personas, ya que ha tenido que lidiar con experiencias no gratas a la hora de adquirir un compromiso serio con personas que le han fallado.

RECOMENDACIONES

Entonces se dedujo de las consecuencias anteriores, las conclusiones resultadas de las siguientes recomendaciones:

1. Para lograr mantenerse en el tiempo, se deben de buscar nuevas estrategias o canales de distribución de sus productos, que permitan penetrar el mercado nacional, local e internacional de forma fácil y rápida, con la intención de aumentar la demanda de sus diferentes líneas de productos.
2. Diversificar los estilos de calzado de acuerdo a las tendencias de la moda, desarrollando líneas de calzado para niños, niñas y adolescentes.
3. Conservar precios estandarizados, ya que estos son competitivos y buscar desarrollar nuevas líneas de calzado a costos más bajos que los de la competencia, con los mismos estándares de calidad
4. Adquirir maquinaria nueva que sus costos sean más bajos, a los actuales, reducir el desperdicio, reciclar, readecuar las instalaciones de la maquinaria, de forma que lleve una línea de entrada y salida, o banda transportadora donde se reducen los tiempos, y la capacidad de producción es mayor así también la mano se fatiga menos.
5. Recomendar el diseño de estrategia publicitaria de mercadeo más agresivas, a través de plataformas, paginas, redes sociales, con el fin de atraer clientes conocidos como potenciales que puedan saber de sus productos, también determinar promociones específicas para especificas temporadas de mayor consumo en el año.

CAPITULO III. PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE CALZADO DEL MUNICIPIO DE MEJICANOS.

10 GENERALIDADES DE LA PROPUESTA

Luego de realizada la investigación teórica documentada de los antecedentes y de campo; se elaboraron conclusiones y recomendaciones las cuales sirvieron para la formulación del Plan de negocio que tiene como finalidad mejorar la gestión administrativa de la pequeña empresa de calzado Pielés y Más S,A de C,V en el municipio de Mejicanos. En la actualidad la pequeña empresa de calzado Pielés y Mas dedicada a la producción de calzado, se encuentra en un período de crecimiento económico no tan bueno, por lo que es necesario implementar estrategias de mercadeo, administrativas, de producción que permitan maximizar sus resultados económicos, financieros y de venta de sus productos así también obtener mejores resultados de rentabilidad, y beneficios económicos

El Plan de Estrategias considera siete puntos o componentes que se

Listan a continuación:

- a) **Pensamiento estratégico:** plantea la elaboración de la misión, la visión, los valores y el objetivo estratégico, el cual es una guía general a las actividades de la entidad y que deberán ser comunicados o transferidos a todos los colaboradores.
- b) **Organización:** plantea como la empresa deberá estar constituida en su estructura organizativa exponiendo tanto la función general de la empresa como las funciones y actividades de cada departamento, área o unidad.
- c) **Metas estratégicas:** define los alcances que se desean lograr con la implementación del Plan de negocio en las áreas de mayor relevancia y se expresan de forma cuantitativa.

- d) **Análisis situacional:** se puede definir o detallar el diagnóstico de los estado internos y externos que ejercen mayor relevancia en las actividades y operaciones de la pequeña empresa de calzado Pielés y Más.
- e) **Estrategias:** se realiza los cursos a seguir de cada área funcional, para alcanzar los objetivos y metas estratégicas.
- f) **Políticas:** Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización, la toma de decisiones Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa.
- g) **Programas:** detalla las actividades operativas que van relacionadas a las capacitaciones del personal de la pequeña empresa en temas relacionados a sus respectivas actividades así también, el programa de incentivos y condiciones ambientales internas para el área de mercadeo y ventas.
- h) **Plan de diseño y creación:** expone el cronograma de las actividades importantes y relevantes del plan de negocio, las actividades, el costo total de implementación y el período que comprende. Igualmente, en esta parte se detalla el presupuesto de recursos humanos, técnicos y financieros necesarios para la implementación del Plan Estratégico.

10.1 Importancia de la propuesta

El término propuesta: tiene muchos significados. En el mundo académico y profesional, sin embargo, una propuesta es un documento que describe un proyecto de trabajo a realizar en un área o sector de interés; y que se elabora para solicitar aprobación, apoyo

institucional y financiero para su ejecución. Radica en que, a partir del análisis, se pueden evaluar los fundamentos que servirán de soporte para lograr concretar la investigación.

10.2 Objetivos

10.2.1 Objetivo general

Elaborar una propuesta de plan de negocio para la pequeña empresa de calzado Pieles y Mas S,A de C, V del municipio de Mejicanos, y así establecer las estrategias necesarias para la producción, administración, comercialización y venta de los productos de calzado por supuesto los costos y beneficios.

10.2.2 Objetivos específicos

Proponer una estructura organizacional formal, políticas para el área administrativa, comercial y de producción, que permitan a la empresa tomar mejores decisiones.

Aplicar un plan de mercado para generar una mezcla comercial orientada a la búsqueda de nuevos segmentos de mercado.

- a) Instaurar una filosofía organizacional, a través de la definición del Plan de negocio para alcanzar las metas
- b) Posicionarse en el mercado de calzado artesanal o la marca de la pequeña empresa Pieles y Mas S.A de C.V, en la mente de los clientes frecuentes y exclusivos, desarrollando una imagen competitiva de manera que el consumidor comprenda y aprecie la diferencia de competitividad.

11 ESTUDIO TÉCNICO.

11.1 Procesos de producción

Será enfocado o relacionado en aspectos al proceso productivo, en fases y etapas para la fabricación del calzado, usando como elemento principal flujograma, cursogramas, justificando así dar a conocer que la pequeña empresa tiene conocimiento de elaborar el producto; con los causantes o factores, distribución de planta, formas de pago y créditos, compras, proveedores y controles de calidad.

1. Diseño

Es el primer paso para realizar la elaboración del producto; consiste en seleccionar la forma o el estilo que llevará el zapato y el detalle de cada una de las partes que lo van a integrar.

2. Corte

Consiste en cortar de acuerdo a las especificaciones establecidas, tanto las piezas de cuero (cuerpo del zapato) así como los avíos (plantillas), haciendo uso de los suajes, que son los moldes que ayudan a obtener el corte ideal de las piezas; de igual manera se corta el forro que llevará la pieza.

3. troquelado

En esta sección se colocan viñetas, en la plantilla del calzado se imprime la viñeta, tomando las medidas correctivas necesarias para que la plantilla esté debidamente forrada. Para esto se cuenta con una máquina especial para la ejecución de este proceso.

4. Corte para costura

En esta área se realizan tres operaciones fundamentales; la primera de ellas es el desbaste de piezas, seguido del rayado para costura y por último el quemado del logo de la empresa.

5. Costura y Aparado

Se unen las piezas cortadas, formando una sola unidad del cuerpo. Anteriormente se realizó el marcado, es precisamente en él, que se coserá para unir las piezas. En el aparado

se coloca el forro sobre el cuerpo del zapato que se ha obtenido. Al final se realiza un control de calidad.

6. Montado

Se selecciona la horma de acuerdo a las especificaciones requeridas. Aquí se coloca el orden en la planta de la horma y de igual manera el cuerpo del zapato sobre ella; se asignan puntas y talones. Por medio de una máquina especial se presiona el montaje y luego alistar para unirlo con la suela.

7. Producto Terminado

En este paso se realiza el control de calidad y definen detalles para llevar el producto al inventario de producto terminado.

Proceso productivo

1. Almacenamiento de materia prima
2. Trams. De cuero a mesa auxiliar de troquelado
3. Disposición de cuero en tabla de troquel
4. Inspección y marcas de tallas en pieza con tiza
5. Trams. de suajes de estante a mesa troquelada
6. Troquelado de pala
7. Marcar talla con tiza y ordenar
8. Inspección de piezas terminadas
9. Trams. de piezas cortadas a anaquel de troquelado
10. Almacenamiento temporal en anaquel de troquelado
11. Trams. a mesa de trabajo N°2
12. Trams. de moldes de trazado desde zona de troquelado
13. Trazado con mina de grafito de agujeros para tarugos
14. Trams. de pala a máquina troqueladora
15. Trams. de suajes de estante a mesa troqueladora
16. Troquelado de hundimientos

17. Limpieza de suajes
18. Calado manual de agujeros sin marcar
19. Inspección de piezas terminadas
20. Trams. de piezas cortadas a mesa de trabajo N°1
21. Trams. a soporte de martillado
22. Pulzonar de agujeros
23. Pintar bordes con pintura textil
24. Trams. a mesa de trabajo N°2

Suela inyectada

25. Separación de partes de suela
26. Encolado parte delantera de suela con boquilla
27. Encolado manual de pala
28. Encajado de parte delantera
29. Encolado de parte trasera de suela con boquilla
30. Encajado de parte trasera
31. Recorte de excedente entre parte de la suela
32. Inspección de costuras y retirar hilos
33. Trams. a máquina de cosido de suela
34. Preparación de máquina de coser
35. Costura plana de suela siguiendo patrones de agujeros
36. Trams. a mesa de trabajo N°2
37. Preparación de máquina de coser
38. Costura en zigzag de laterales de pala con hilo nylon
39. Inspección de costuras y retirar hilos
40. Costura interna de cuello
41. Trams. a soporte de martillado
42. Generar doblez con martillo
43. Trams. a máquina de cosido de suela

- 44. Costura externa de cuello
- 45. Trams. a mesa de trabajo N°2
- 46. Encolado parte posterior

Material de inyección

- 47.** Trams. a soporte de martillo
- 48. Fijar unión on martillo
- 49. Punzonado de puntos de unión
- 50. Trams. a personal de horneado
- 51. Medición de hilos adecuados
- 52. Ocultar hilo en suela de plástico
- 53. Holar parte de talón lengüeta con 12 puntadas
- 54. Ajustar hilo sobrante
- 55. Inspección de coincidencias
- 56. Holar parte delantera con costura cuadrada de borla
- 57. Ajustar hilo sobrante
- 58. Trams a estante auxiliar de horneado

Plantilla de cartón y material Eva

- 59. Humedecer piezas en agua fría
- 60. Trams. a soporte de calzado
- 61. Calzar de zapato en horna
- 62. Fijar de forma con martillo
- 63. Pre calentar horno
- 64. Airear con estante
- 65. Trams. al horno
- 66. Hornear zapatos para activar pegamento
- 67. Trams. Al refrigerador

- 68. Enfriado
- 69. Trams. a soporte de calzado

Montaje

- 70. Quitar zapatos horna
- 71. Trams. a mesa de emplantillado
- 72. Encolar de plantilla Eva
- 73. Encolar de plantilla cartón
- 74. Pegar de plantillas
- 75. Encolar parte interna del zapato
- 76. Pegar piezas
- 77. Retirar excesos de material
- 78. Encolar plantilla sintética
- 79. Sellado por presión de plantilla
- 80. Pegado de viñeta
- 81. Anudar de etiqueta
- 82. Colocar cartón y palillo para mantener forma
- 83. Armar caja de zapatos
- 84. Alistar zapatos en caja
- 85. Marcar producto en talla color y estilo
- 86. Trams. a material de producto terminado
- 87. Almacén de producto terminado

SIMBOLOGÍA

Curso grama analítico

Esta herramienta, es de gran ayuda a los productores o empresarios, se puede observar los diferentes procesos por los que pasa cada material hasta llegar el producto terminado. Se considera, el cuerpo del zapato o cuero, la suela, lengüeta y plantilla; que se identifican en el calzado.

FIGURA N° 13

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Operaciones
	Transporte
	Demora
	Inspección
	Almacenaje

CURSOGRAMA ANALÍTICO DEL PROCESO PRODUCTIVO

CUADRO N° 6

Cursograma analítico diagrama del proceso										
EMPRESA: DEMARCO PIELS Y MAS S.A de C,V		GRÁFICA N° 1								
ELABORADO POR EL EQUIPO DE INVESTIGACIÓN		HOJA N° 1 DE 1								
ACTIVIDAD: PROCESO PRODUCTIVO PRINCIPAL		RESUMEN								
ACTUAL: <input type="checkbox"/> PROPUESTA: <input checked="" type="checkbox"/>		ACTUAL			PROPUESTA			AHORROS		
		Cant	Tiem	Dis	Cant	Tiem	Dis	Cant	Tiem	Dis
○	Operaciones	30	732	26.6						
→	Transporte	32	277	61.75						
D	Demora	1	4							
□	Inspección	9	46							
▽	Almacenaje	16	50							
PREPARADA POR: EQUIPO INVESTIGADOR										
APROBADO:										
FECHA: 10/07/2020		TOTAL								
		88	1109	88.35						
N°	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia (ms)	Tiempo (Seg)	Operación	Demora	Inspección	Almacenaje		
1	Almacenamiento de materia prima				○ →	D	□	▽		
2	Trams. De cuero a mesa auxiliar de troquelado		3.5	4	○ →	→	D	□	▽	
3	Disposición de cuero en tabla de troquel			8	● →	→	D	□	▽	
4	Inspección y marcas de tallas en pieza con tiza			6	○ →	→	■	▽		
5	Trams. de suaios de estante a mesa troquelada		0.5	4	○ →	→	D	□	▽	
6	Troquelado de pala			2	● →	→	D	□	▽	
7	Marcar talla con tiza y ordenar			3	● →	→	D	□	▽	
8	Inspección de piezas terminadas			6	○ →	→	■	▽		
9	Trams. de piezas cortadas a anaquel de troquelado		1.3	3	○ →	→	D	□	▽	
10	Almacenamiento temporal en anaquel de troquelado			12	○ →	→	D	□	▽	
11	Trams. a mesa de trabajo N°2		2.45	5	○ →	→	D	□	▽	
12	Trams. de moldes de trazado desde zona de troquelado		1.90	5	○ →	→	D	□	▽	
13	Trazado con mina de grafito de agujeros para tarugos			15	● →	→	D	□	▽	
14	Trams. de pala a máquina troqueladora		2.45	5	○ →	→	D	□	▽	
15	Trams. de suajes de estante a mesa troqueladora		0.5	4	○ →	→	D	□	▽	
16	Troquelado de hundimientos			15	● →	→	D	□	▽	
17	Limpieza de suajes			5	● →	→	D	□	▽	
18	Calado manual de agujeros sin marcar			8	● →	→	D	□	▽	
19	Inspección de piezas terminadas			6	○ →	→	■	▽		
20	Trams. de piezas cortadas a mesa de trabajo N°1		2.35	4	○ →	→	D	□	▽	
21	Trams. a soporte de martillado		1.8	3	○ →	→	D	□	▽	
22	Pulzonar de agujeros			52	● →	→	D	□	▽	
23	Pintar bordes con pintura textil			10	● →	→	D	□	▽	

Fuente: Proporcionada por la empresa (Demarco) Pielés y más S,A de C,V

Nº	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia (mts)	Tiempo (Seg.)	Operación	Transporte	Demora	Inspección	Almacenaje
24	Trams. a mesa de trabajo N°2		0.9	2	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Separación de partes de suela			6	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Encolado parte delantera de suela con boquilla			25	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Encolado manual de pala			16	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Encajado de parte delantera			12	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Encolado de parte trasera de suela con boquilla			18	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Encajado de parte trasera			10	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	Recorte de excedente entre parte de la suela			13	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	Inspección de costuras y retirar hilos			17	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	Trams. a máquina de cosido de suela		1.8	3	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	Preparación de maquinada coser			15	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	Costura plana de suela siguiendo patrones de agujeros			106	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36	Trams.a mesa de trabajo N°2		1.8	8	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37	Preparación de máquina de coser			11	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38	Costura en zigzag de laterales de pala con hilo nylon			19	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39	Inspección de costuras y retirar hilos			17	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40	Costura interna de cuello			40	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41	Trams. a soporte de martillado		0.6	5	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42	Generar doblez con martillo			13	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43	Trams. a máquina de cosido de suela		0.8	15	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44	Costura externa de cuello			27	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45	Trams. a mesa de trabajo N°2		0.6	5	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46	Encolado parte posterior			3	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Proporcionada por la empresa (Demarco) Pielés y más S,A de C,V

Nº	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia (mts)	Tiempo (Seg.)	Operación	Transporte	Demora	Inspección	Almacenaje
47	Trams. a soporte de martillo		0.8	2	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48	Fijar unión on martillo			10	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49	Punzonado de puntos de unión			24	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50	Trams. a personal de horleado		2.45	8	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51	Medición de hilos adecuados			160	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52	Ocultar hilo en suela de plástico			5	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53	Horlear parte de talón lengüeta con 12 puntadas			9	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54	Ajustar hilo sobrante			510	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55	Inspección de coincidencias			5	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

56	Horlear parte delantera con costura cuadrada de borla		1.65	3						
57	Ajustar hilo sobrante			7		○	➔	⌋	□	▽
58	Trams a estante auxiliar de horneado		0.4	2		●	➔	⌋	□	▽
59	Humedecer piezas en agua fría		25			◐	➔	⌋	□	▽
60	Trams. a soporte de calzado		16			●	➔	⌋	□	▽
61	Calzar de zapato en horna		60			●	➔	⌋	□	▽
62	Fijar de forma con martillo		5			●	➔	⌋	□	▽
63	Pre calentar horno	0.4	2			○	➔	⌋	□	▽
64	Airear con estante		1800			○	➔	⌋	□	▽
65	Trams. a horno	12.9	21			●	➔	⌋	□	▽
66	Hornear zapatos para activar pegamento		600			●	➔	⌋	□	▽
67	Trams. Al refrigerador		21			○	➔	⌋	□	▽
68	Enfriado		25			●	➔	⌋	□	▽
69	Trams .a soporte de calzado	12.5	20			○	➔	⌋	□	▽

Fuente: Proporcionada por la empresa (Demarco) Pieles y más S,A de C,V

Nº	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia (mts)	Tiempo (Seg)	Operación	Transporte	Demora	Inspección	Almacenaje
70	Qitar zapatos horna			25	●	➔	⌋	□	▽
71	Trams. a mesa de implantillado		12.5	20	○	➔	⌋	□	▽
72	Encolar de plantilla Eva			3	●	➔	⌋	□	▽
73	Encolar de plantilla cartón			4	●	➔	⌋	□	▽
74	Pegar de plantillas			3	●	➔	⌋	□	▽
75	Encolar parte interna del zapato			4	●	➔	⌋	□	▽
76	Pegar piezas			5	●	➔	⌋	□	▽
77	Retirar excesos de material			3	●	➔	⌋	□	▽
78	Encolar plantilla sintética			4	●	➔	⌋	□	▽
79	Sellado por presión de plantilla			4	●	➔	⌋	□	▽
80	Pegado de viñeta			2	●	➔	⌋	□	▽
81	Anudar de etiqueta			2	●	➔	⌋	□	▽
82	Colocar cartón y palillo para mantener forma			8	●	➔	⌋	□	▽
83	Armar caja de zapatos			11	●	➔	⌋	□	▽
84	Alistar zapatos en caja			16	●	➔	⌋	□	▽
85	Marcas producto en talla color y estilo			8	●	➔	⌋	□	▽
86	Trams. a material de producto terminado		3.8	5	●	➔	⌋	□	▽
87	Almacén de producto terminado				○	➔	⌋	□	▽
88					○	➔	⌋	□	▽
89									
90									
91									
92									

Fuente: Proporcionada por la empresa (Demarco) Pieles y mas S,A de C,V

11.2 Distribución actual de la planta de la empresa pieles y mas s,a de c,v

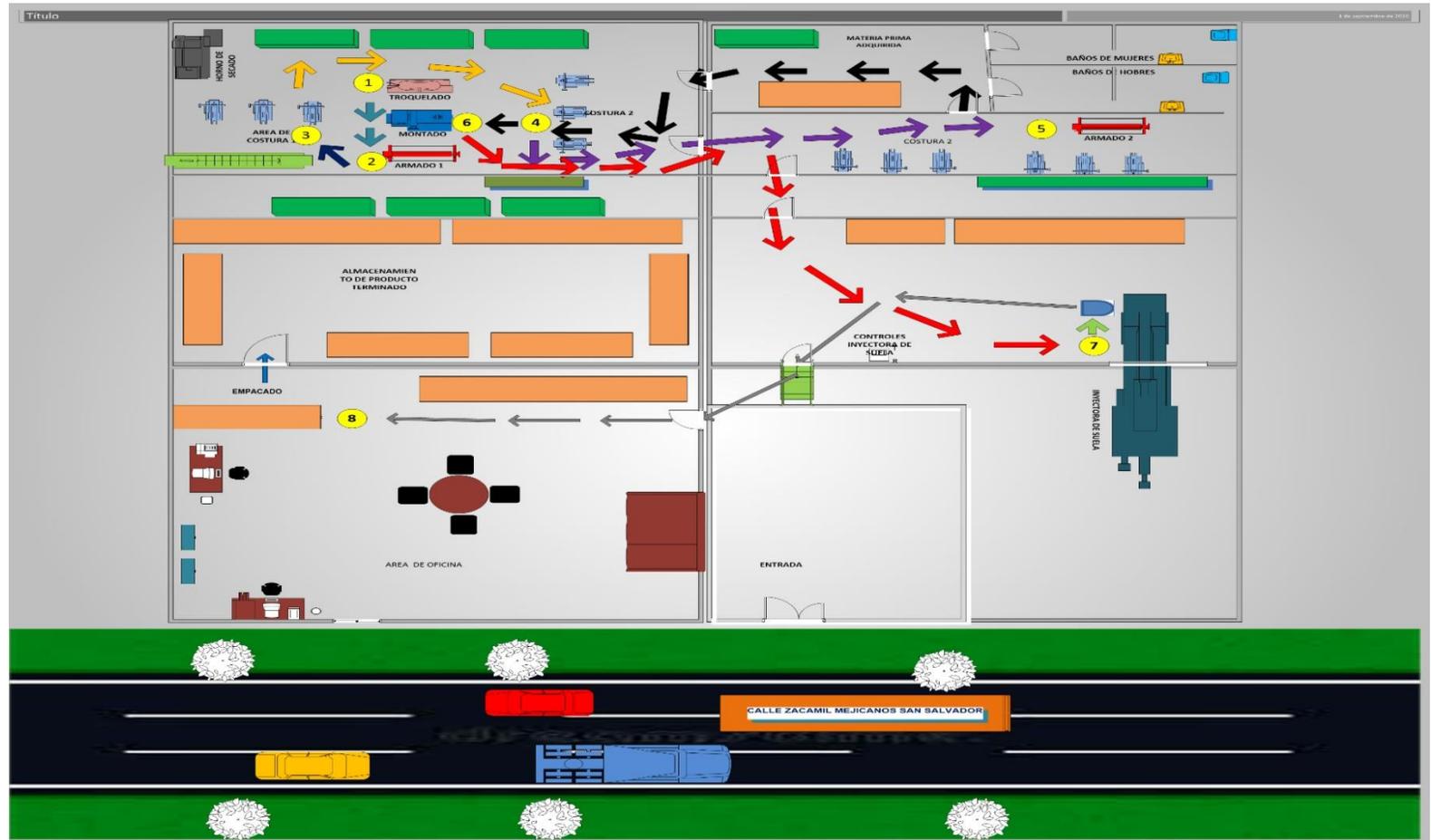
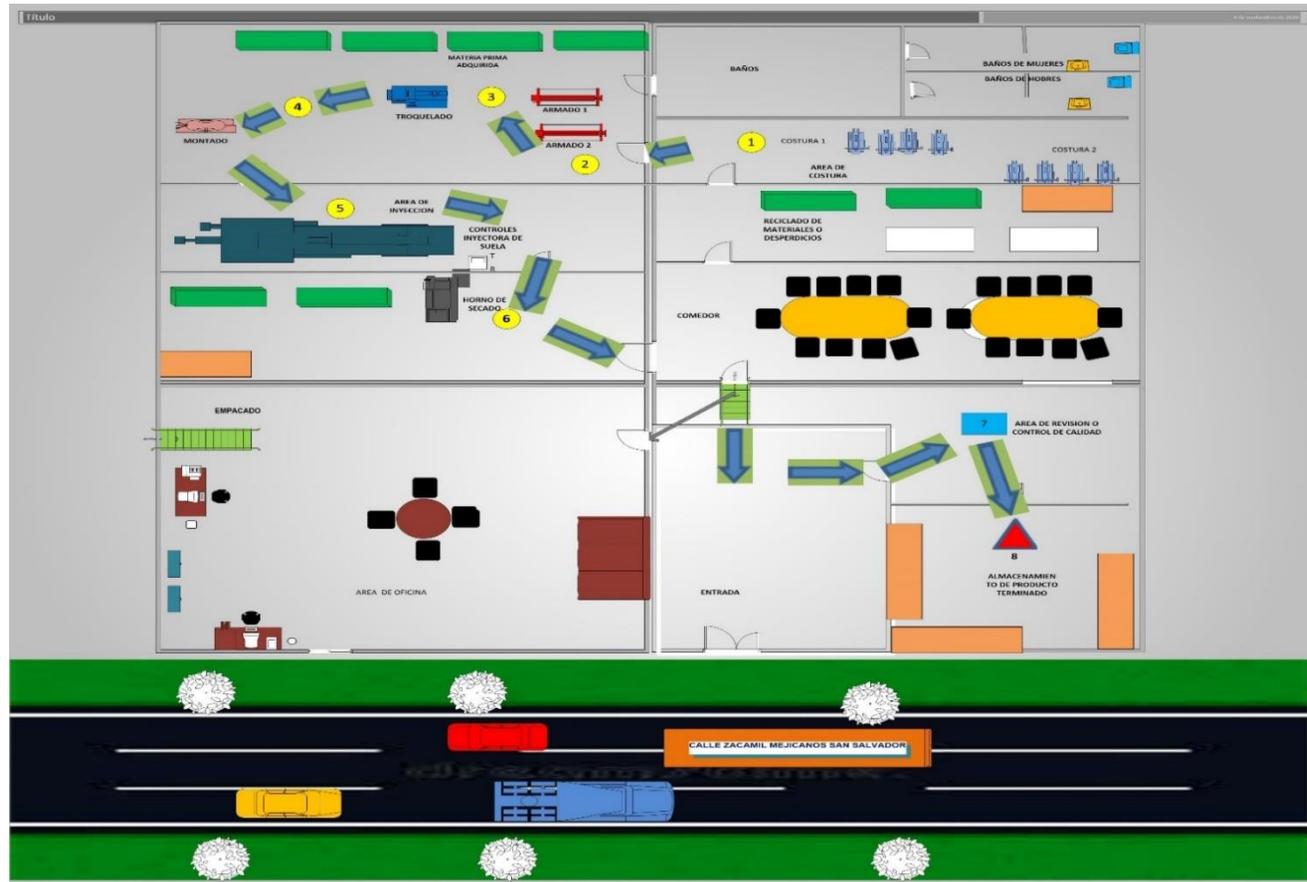


FIGURA N°14

11.3 Propuesta de distribución de la planta de la empresa Pieles y Más S.A de C,V

FIGURA N° 15

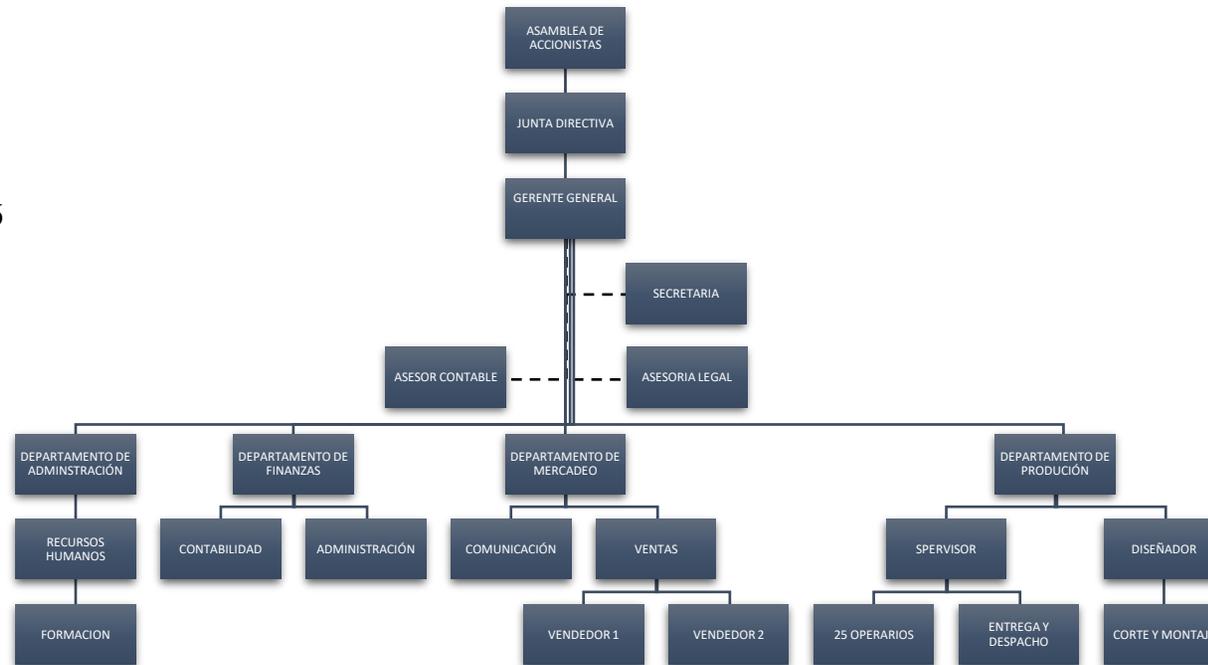


Organigrama de propuesta

La pequeña empresa de calzado Demarco Pielés y Más S,A, de C,V carece de una estructura formal en su organización por lo cual se ha propuesto el siguiente organigrama estructural (Elaborado por grupo de investigación)



FIGURA N° 16



-----Firma----- -----Firma-----
 Elaborado por Autorizado por fecha 14/12/2021
 Grupo de investigación

SIMBOLOGÍA	
	Línea de autoridad o dependencia
—	Líneas de dependencia funcional
-----	Línea de asistencia técnica asesoramiento o staff

Funciones de cargos y puestos en la empresa demarco pieles y mas

Funciones de la secretaria

- a) Archivar, registrar, atender invitados
 - b) Operar la computadora con software especializados en texto electrónico bases de datos, impresoras, fax, fotocopadoras, tener lista de clientes y agenda disponible.
 - c) Realizar y hacer llamadas telefónicas, usar el correo electrónico
 - d) Tomar notas, trámites administrativos, suministrar información a los clientes
- Salario \$360 dólares

Funciones de la persona de recursos humanos

- a) organización: Determina que tareas han de realizarse, quien las efectuará y donde se tomarán las decisiones.
- b) Formar y capacitar a las personas, evaluación, entrevistar y contratar personal
- c) Responsables de la planeación, organización, liderazgo y control de los recursos.
- d) Control: seguimiento de las actividades para asegurarse de que se realicen de acuerdo a lo planeado y corregir cualquier desviación significativa.
- e) Planeación: incluye la definición de metas, establecimiento de estrategias y el desarrollo de planes para coordinar actividades
- f) Liderazgo: Incluye la motivación de los colaboradores, seleccionar los canales de comunicación más eficaces y resolver conflictos.

Salario por desempeño \$450

Funciones del supervisor

- a) Supervisar el proceso de producción en todas sus fases.
- b) Establecer el control de calidad en cada lote de producción
- c) Vigilar que el proceso de elaboración del calzado cumpla con la planificación prevista
- d) Verificar que el empaque se realice en las mejores condiciones

Salario por desempeño \$400

Funciones del Diseñador

- a) Diseñar los modelos de acuerdo a lo solicitado
- b) Realizar y hacer llegar a los operarios las formas más adecuadas y óptimas de las diferentes operaciones a realizar sobre el producto
- c) Reportar al encargado de producción los materiales necesarios para el producto.
- d) Realizar los prototipos de las distintas tallas.

Salario por desempeño \$450

Funciones de Asistencia legal:

- a) Representar y asesorar jurídicamente a la Empresa, en asuntos inherentes a su profesión y función.
- b) Cumplir las funciones propias e inherentes en asuntos laborales, administrativos y mercantiles de la Empresa.

Cobro en base a honorarios por servicio ya que es externo

Funciones del encargado de las finanzas y contaduría

- a) Presentar información financiera confiable y oportuna de acuerdo a las Normas de Información Financiera establecidas.
- b) Elaborar e interpretar los estados financieros.
- c) Realizar todas las labores de registro contable.

Salario por desempeño \$600

Funciones del departamento de ventas

- a) Capacitar a los vendedores, para obtener mejores resultados de ventas.
- b) Fijar Precios y definir la política de descuentos.**

- c) Gestionar la cobranza.
- d) Comunicar
- e) ventas

Salario por desempeño: Encargado \$450.00. Vendedor 1: \$360.00 y Vendedor 2: \$360.00

Funciones de los Operarios

- a) Seguir normas de seguridad pertinentes a fin de evitar accidentes de trabajo.
- b) Manejar y velar la adecuada utilización de la maquinaria a su cargo, cumplir con las tareas de corte asignadas de una manera pronta e impecable.
- c) Realizar los cortes de materia prima de manera que no se desperdicie material por malas prácticas.
- d) Limpiar periódicamente la maquinaria a fin de garantizar su adecuado funcionamiento.
- e) Responsabilizarse de todas las herramientas e implementos asignados ya que de esto depende el correcto desempeño de la maquinaria asignada.

Salario por desempeño 25 plazas entre hombres y mujeres Salario: \$360.00

12 ESTUDIO FINANCIERO

12.1 **Pronóstico de Ventas** Partiendo de las ventas históricas, por líneas del calzado de industrias De Marco Pielés y Mas S.A de C.V se presenta la tabla con las ventas, durante un año.

CUADRO N° 7

N°	Concepto	Período			
		Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
1	Código.500: Color negro, café jeans, canela natural, azul	800.00	810.00	850.00	900.00
2	Código.5002: Blanco, negro, café	300.00	312.50	317.50	320.00
3	Código.600: Negro, café, jeans, canela, natural, azul	110.00	110.00	112.50	116.00
4	Código.583: Negro, café, canela	60.00	62.50	66.00	66.00
5	Código.589: Negro, café, canela	60.00	63.00	65.00	66.00
6	Código.5002: Blanco, negro, café	60.00	62.50	65.00	66.00
7	Código.534: negro, café, jeans, canela, natural, azul	Producto sujeto a pedidos Demanda irregular			
8	Código.625: blanco, negro, café	Producto sujeto a pedidos Demanda irregular			
9	Código.622: blanco negro, café	Producto sujeto a pedidos Demanda irregular			
10	Código.570-1: Blanco, negro, café, rosado	45.00	48.00	50.00	67.00
11	Código.586: café/canela, negro/gamuzon, café/amuzon,jeans/nobuck	60.00	62.00	65.00	68.00
12	Código.570: Rojo,azul,canela,negro	45.00	48.00	50.00	68.00
Total de unidades trimestrales		1,540	1,579	1,641	1,737

12.2 **Mínimos cuadrados:** Utilizando el método de mínimos cuadrados tomando de referencia las cantidades anteriores, del periodo anual históricos en ventas se obtienen los siguientes datos:

CUADRO N° 8

Trimestre	Ventas en Unidades(Y)	X	XY	X ²	Y ²
1	41,487	1	41,487	1	1,721,143,788
2	137,966	2	275,933	4	19,034,697,176
3	193,201	3	579,603	9	37,326,610,945
4	258,747	4	1,034,989	16	66,950,154,907
5	324,293	5	1,621,467	25	105,166,189,826
Total	955,695	15	3,553,478	55	230,198,796,642

CUADRO N°20

El método que se tomó de base fue regresión lineal, también llamado como mínimos cuadrados; debido a que, es un procedimiento que sirve para proyectar períodos futuros con hechos pasados, para el caso, se tomaron en cuenta datos históricos de Estados Financieros de 2 periodos anteriores, proporcionados por la empresa Demarco Pielés Y Mas S.A de C.V , pronosticando 2 años anteriores (2019 al 2020); además, se determina el comportamiento que mantiene los niveles de ventas históricos y en dónde las variables se encuentran cercanas a la recta y por ello. La aplicación del método se realiza una vez determinado el valor de la pendiente y la intersección en la ecuación: $Y = a + b \cdot x$. Sustituyendo al factor independiente (x) por el año que se desea presupuestar, ya que cada año posee 4 trimestres los totales son los representados a continuación:

y: sería la proyección de ventas que se desea conocer

x: Variable independiente es el año que se desea presupuestar.

a: Es la intersección de la recta

b: Es la Pendiente de la recta

Podemos realizar este método con **software Microsoft Excel**, en donde se pide; seleccionar la matriz de cada una de las dos variables, en este caso, se seleccionan las ventas los años 2019 hasta el 2020 en la elección conocido Y, (se tomará como punto de partida el año 2019). la x representara al año sucesivo actual como proyectado.

Formula CUADRO N°22

$$a = \frac{(\sum X^2)(\sum Y) - (\sum X)(\sum XY)}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$b = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$\frac{52,563,225 - 53,302,170}{275 - 225}$	$b = \frac{17,767,390 - 14,335,42}{275 - 225}$
$a = \frac{-738,945}{50}$	$b = \frac{343,248}{50}$
$a = -14,779.10$	$b = 68,639.30$
Formula original $Y = a + b.x$	
Sustituyendo $Y = -14779.10 + 68,639.30 (3)$	
$Y = 191,138.80$	

Fuente; elaborado por el grupo de investigación

Proyección de ventas

CUADRO N° 9

Ventas Proyectadas por año		
Ventas	Unidades	Año
Y=2021	\$ 191,138.80	Año 1
Y=2022	\$ 259,778.10	Año 2
Y=2023	\$ 328,417.40	Año 3

Fuente; elaborado por el grupo de investigación

12.3 Costo de producción

Ahora se realizarán los cálculos del costo de la producción tomando como referencia, las ventas históricas de la empresa Demarco Pieles y Mas S.A, de C.V monto de \$137,966.29 del estado de resultado 2020 como se puede observar los costos afectan en un 39% las ventas del año 1 en un 40% el año 2 y en un 41% el año 3

CUADRO N° 10

CONCEPTO	VENTAS	PORCENTAJE
Ventas históricas	\$ 137,966.29	
Proyección año 1	\$ 191,138.80	39% Costo de ventas
Proyección año 2	\$ 259,778.10	40% Costo de ventas
Proyección año 3	\$ 328,417.40	41% Costo de ventas

Fuente; elaborado por el grupo de investigación

- 1) Para calcular la mano de obra directa se tomaron los \$137,966.29 de las ventas históricas del año 2020 que corresponde a la planilla del supervisor y los empleados de operación de los sueldos actuales vigentes (Anexo 1)
- 2) La materia prima y materiales indirectos que se consumieron expuestas en el Estado de Resultado de la empresa De Marco Pieles y más S, A de C.V., se obtuvieron los valores respectivos a estas cuentas. Deducidas por el grupo de investigación
- 3) Las aportaciones patronales de supervisión y operarios, fueron tomados de la planilla

(Anexo 2)

CUADRO N°11

COSTO DE PRODUCCIÓN		
Concepto	Mensual	Anual
MOD	\$2,641.02	\$31,692.26
MATERIA PRIMA	\$5,000.00	\$60,000.00
CIF	\$1,409.47	\$16,913.61
Total de Costo de producción		\$108,605.86

Fuente: Elaborado por grupo de investigación

12.4 Costo de ventas

Para los cálculos del costo de venta del año 1, fue elaborado bajo los siguientes criterios

El valor de inventarios de año 2020 que son \$ 14,651.44 correspondiente al inventario inicial, tomado del Balance General, del año 2020. El monto de \$ 16,116.584 corresponde al inventario final, incrementado en un 10% del valor del inventario inicial, siendo este el inventario final deseado.

CUADRO N° 12

Costo de Ventas	
Inventario inicial de artículos terminados	\$ 14,651.44
Más: costo de producción terminada	\$ 108,605.86
Igual: productos disponibles para la venta	\$ 123,257.30
Menos: inventario final de artículos terminados	\$ 16,116.58
COSTO DE VENTA INV, INICIAL DESEADO	\$ 107,140.72

Fuente: Elaborado por grupo de Investigación

12.5 Gastos de administración, venta y financieros.

Para la realización de los cálculos respectivos a Gastos de Administración, Ventas se tomaron en cuenta para el año 1, los siguientes criterios o valores.

Administración:

- El salario del propietario y su respectivo aporte patronal se tomó de los datos de la planilla detallados en (anexo 1).
- Las Telecomunicaciones, electricidad, papelería, agua, artículos de limpieza, fueron datos estimados por el grupo de investigación.

- c. El alquiler, se determinó, por el Estado de Resultado proporcionado por la empresa Demarco pieles y Mas S.A de C.V
- d. la renovación de la Matricula de Comercio, se detalla anual, debido a que esta se renueva una sola vez en el año

Gastos de Administración	Cantidad Mensual	Total Anual
Sueldos y Salarios	\$ 450.00	\$ 5,400.00
Cuota Patronal ISSS	\$ 33.75	\$ 405.00
Cuota Patronal AFP	\$ 34.88	\$ 418.50
Papelería y Útiles	\$ 3.00	\$ 36.00
Renovación de Matricula de Comercio		\$ 17.14
Alquiler	\$ 300.00	\$ 3,600.00
Depreciación de computadoras		\$ 350.00
Agua	\$ 30.00	\$ 360.00
Artículos de limpieza	\$ 6.00	\$ 72.00
Energía eléctrica	\$ 300.00	\$ 3,600.00
Comunicaciones	\$ 35.00	\$ 420.00
Total de Gastos de Administración	\$ 1,192.63	\$ 14,678.64

CUADRO N°13

Fuente: Elaborado por grupo de Investigación

VENTAS

- 1) El salario del encargado de mercadeo y publicidad, su respectivo aporte patronal se tomó de los datos de la planilla, detalladas en (Anexo 1).
- 2) Para la energía eléctrica, datos dados por el encargado de la empresa
- 3) En cuanto al mantenimiento de vehículos por el valor de \$1,638, se obtuvieron del estado de resultado y proporcional el cual fue multiplicado por la cantidad de 2 vehículos, ya que el propietario manifestó poseerlos.
- 4) Para el combustible se tomó en cuenta el dato establecido en el Estado de Resultado proporcionado por la empresa Demarco y proporcional, a datos dados por el propietario de la empresa

CUADRO N°14

Fuente: Elaborado por grupo de Investigación anexo 1 y 2

12.6 Gastos de financieros

Gastos de Venta	Cantidad Mensual	Total Anual
Sueldos y salarios	\$ 350.00	\$ 4,200.00
Aporte Patronal ISSS	\$ 26.25	\$ 315.00
Aporte Patronal Pensiones	\$ 31.00	\$ 372.00
Alquiler	\$ 150.00	\$ 1,800.00
Energía eléctrica	\$ 300.00	\$ 3,600.00
Total Gastos de venta	\$ 857.25	\$ 10,287.00

- a) Los intereses que se calcularon, se refieren a la tabla de amortización descrita en el punto 10 del financiamiento que no están en los estados debido a que todavía no están registrados por ser un proyecto nuevo en desarrollo, pero para fines educativos se han colocado.
- b) Se establecieron las comisiones y seguros fueron puestas en regla con la entidad bancaria llamada Banco Agrícola

Gastos Financieros	Cantidad Mensual	Total Anual
Comisiones (pago único por préstamo)		\$140.00
Intereses	\$84.75	\$1,017.00
Seguro	\$2.74	\$32.88
Pago de cuota (anualidad)	\$226.10	\$2,713.24
Total de Gastos Financieros	\$313.59	\$3,903.12

Fuente: Elaborado por grupo de Investigación

CUADRO N°15

12.7 Inversión propia de la empresa (En sala de ventas) y su respectivo financiamiento

La inversión planteada es parte de las estrategias a corto plazo para lograr inaugurar una sala de ventas bajo los siguientes parámetros:

- a) El propietario de la empresa Demarco Pielés y Mas S.A de C.V, invirtió en una sala de ventas con un monto aproximado de \$8,000, se ha realizado una distribución del 75% (\$6,080) de aportación propia y un 25% (\$1,960) de financiamiento externo.
- b) Se realizaron las estimaciones del Capital de Trabajo de la cantidad de efectivo requerida para tener la liquidez necesaria de operaciones a un mes, incluyendo la previsión del 30% de efectivo líquido sobre el monto determinado, tomando en cuenta que la empresa no da créditos a los clientes.

12.8 El capital de trabajo se calculó así

CAPITAL DE TRABAJO	MENSUAL	
Efectivo Mínimo	\$	1,500.00
Inventario de productos terminados	\$	3,500.00
Gastos de administración	\$	500.00
Gastos de venta	\$	550.00
TOTAL	\$	6,050.00

Fuente: Elaborado por grupo de Investigación

CUADRO N°16

la empresa Demarco Piel y Mas, S,A de C,V detalla los gastos mínimos requeridos para apertura la sala de ventas la cual distribuirá el calzado , a los clientes ubicada en el centro de san salvador:

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN			
MOBILIARIO Y EQUIPO PARA SALA DE VENTA			
Inversiones Fijas	Propio (75%)	Externo Préstamo (25%)	Total
Máquina registradora	\$ 150.00	\$ 50.00	\$ 200.00
Anaqueles	\$ 725.00	\$ 160.00	\$ 885.00
Estantes de metal	\$ 155.00	\$ 925.00	\$ 1,080.00
Módulo de recepción	\$ 160.00	\$ 65.00	\$ 225.00
Cajas para zapatos	\$ 267.00	\$ 84.50	\$ 351.50
Sillas de oficina	\$ 100.00	\$ 20.00	\$ 120.00
Sillas de espera	\$ 75.00	\$ 15.00	\$ 90.00
Espejos para calzado	\$ 125.00	\$ 45.00	\$ 170.00
Alfombras	\$ 850.00	\$ 22.00	\$ 872.00
Lámparas de pared	\$ 68.00	\$ 20.00	\$ 88.00
Empaques (bolsas personal)	\$ 950.00	\$ 240.00	\$ 1,190.00
Total de Inversiones Fijas	\$ 3,625.00	\$ 1,646.50	\$ 5,271.50
Gastos Adicionales			
Anticipo de alquiler más 14	\$ 950.00	\$ 216.00	\$ 1,166.00
Arrendamiento de terminal	\$ 5.00	\$ 2.71	\$ 7.71
Impresión de Catálogo	\$ 65.00	\$ 15.00	\$ 80.00
Viñetas	\$ 10.00	\$ 150.00	\$ 160.00
Promocionales	\$ 750.00	\$ 25.00	\$ 775.00
Total gastos adicionales	\$ 1,780.00	\$ 408.71	\$ 2,188.71
Capital de trabajo	\$ 4,537.50	\$ 1,512.50	\$ 6,050.00
			\$ 7,460.21
TOTAL DE INVERSIONES			\$ 13,510.21

Fuente: Elaborado por grupo de Investigación

CUADRO N°17

CONSOLIDADO DE COSTOS Y GASTOS				
DETALLE	Cantidad	Costo Unitario	Total	Total
Abrir una sala de venta				\$ 5,856.00
Máquina registradora	1	\$ 300.00	\$ 300.00	
Anaqueles	5	\$ 450.00	\$ 2,250.00	
Estantes de metal	4	\$ 80.00	\$ 320.00	
Módulo de recepción	2	\$ 400.00	\$ 800.00	
Cajas para zapatos	3000	\$ 0.12	\$ 360.00	
Sillas de oficina	4	\$ 75.00	\$ 300.00	
Sillas de espera	5	\$ 20.00	\$ 100.00	
Espejos para calzado	2	\$ 113.00	\$ 226.00	
Alfombras	4	\$ 25.00	\$ 100.00	
Lámparas de pared	5	\$ 20.00	\$ 100.00	
Empaques (bolsas)	2500	\$ 0.40	\$ 1,000.00	
Contratar empleados	3	\$ 304.17	\$ 912.51	\$ 912.51
Gastos Adicionales				\$ 1,261.25
Anticipo de alquiler	1	\$ 900.00	\$ 900.00	
Impresión de Catálogo	15	\$ 15.00	\$ 225.00	
Viñetas	75	\$ 0.15	\$ 11.25	
Combustible para ruta de venta	1	\$ 65.00	\$ 65.00	
Publicidad en radio	12 días	\$ 5.00	\$ 60.00	
Promocionales				\$ 954.00
Gorras	\$ 6.00	\$ 60.00	\$ 360.00	
Camisetas	\$ 2.00	\$ 112.00	\$ 224.00	
Usb	\$ 5.00	\$ 20.00	\$ 100.00	
plumas			\$ -	
Calendarios	\$ 150.00	\$ 0.80	\$ 120.00	
Agendas	\$ 50.00	\$ 2.00	\$ 100.00	
Llaveros	\$ 200.00	\$ 0.25	\$ 50.00	
Total				\$ 8,983.76

Fuente: Elaborado por grupo de Investigación

CUADRO N°17

En este cuadro podemos apreciar, que la pequeña empresa Demarco Pielés y Mas S,A de C,V, logra cubrir los gastos de 8,983.76 lo que da a sugerir que se requiere de un préstamo de \$6,000 para cubrir ese remanente de dinero y así establecer el gasto de la sala de ventas .

12.9 Depreciación y amortización

El financiamiento con el banco agrícola comercial

El financiamiento se realizará con crédito con una inversión externa de \$ 6,000 para lograr cubrir el monto adicional del presupuesto de inversión que son \$13,510.21 para respaldar una proporción de la inversión inicial como gastos del capital de trabajo. El monto es más alto al que se necesita, porque se considera la comisión y el seguro de deuda, establecido por la entidad financiera.

Al tomar la inversión se tomaron aspectos como la tasa de interés, y que esta no cambie con el tiempo por eso se acudió al banco agrícola, la tasa nominal es de 16.95% por supuesto la contratamos a un plazo de 3 años

Préstamo	Tasa de interés	Seguro de deuda	Tiempo	comisión	
\$6,000.00	16.95%	\$2.74	3	\$140	

CUADRO N°18

TABLA DE AMORTIZACIÓN					
Periodo	Saldo inicial	Intereses	Pago o Anualidad	capital o Amc	Saldo
0	\$6,000.00				\$ 6,000.00
1	\$6,000.00	\$ 1,017.00	\$ 2,713.24	\$ 1,696.24	\$ 4,303.76
2	\$4,303.76	\$ 729.49	\$ 2,713.24	\$ 1,983.76	\$ 2,320.00
3	\$2,320.00	\$ 393.24	\$ 2,713.24	\$ 2,320.00	\$ -

Fuente: Elaborado por grupo de Investigación

CUADRO N° 19

En cuanto este cuadro se toma de referencia el préstamo de \$14,000 dólares de los estados unidos de norte América, por el banco agrícola que su tasa es igual a \$16.95 de interés anual y esto será recurrente para los 3 años 2021-2022 -2023, mientras que cada año se toma una referencia de cómo es el comportamiento de cada ingreso por ventas y si esta tasa o banco es beneficioso o no para la empresa y poder tener otras opciones de préstamos más accesibles el 0.75 serán costos y el 0.25 ventas.

12.10 Estados financieros pro forma

Flujo de efectivo

En la realización de flujo de efectivo se utilizó un enfoque financiero por lo cual se llevaron a cabo los parámetros siguientes.

1. Como parte de la dinámica se tomaron los valores de las cuentas proveedores, sueldos de producción y CIF. para ver los efectos causados por el costo de producción.
2. Como tercer punto se tienen los gastos de venta y administración que como se puede observar tienden a aumentar por año eso quiere decir que las ventas anuales partiendo del año dos al 3 se espera buenos resultados ya que el año 2021 se inició con perdida debido a la depresión por la pandemia COVID-19

3. En este punto encontramos los gastos financieros que se detallan en la tabla de amortización donde se encuentran intereses, seguro de deuda, la anualidad, detallada en la tabla antes sugerida.

FLUJO DE EFECTIVO			
	Año 1	Año 2	Año 3
INGRESOS			
Ventas	\$ 191,138.80	\$ 259,778.10	\$ 328,417.40
Efectivo total			
EGRESOS	\$ 131,530.76	\$ 139,739.59	\$ 140,357.35
Proveedores (Compra de MP)	\$53,985.91	\$ 53,985.91	\$ 53,985.91
Sueldos Producción	\$31,692.26	\$ 32,504.88	\$ 33,317.50
Costos indirectos de Fabricación	\$ 16,983.82	\$ 17,051.78	\$ 17,189.95
Gastos de Venta	\$ 10,287.00	\$ 13,493.10	\$ 13,493.10
Gastos de Administración	\$ 14,678.64	\$ 19,253.46	\$ 19,253.46
Gastos financieros	\$ 3,903.12	\$ 3,450.46	\$ 3,117.44
Saldo Neto de Efectivo	\$ 59,608.04	\$ 120,038.51	\$ 188,060.05

Fuente: Elaborado por grupo de Investigación

CUADRO N° 20

Estado de resultados proforma

Para lograr realizar el estado de resultados se aplicó un método llamado incremento de proyección en las cuentas de costos y gastos que desde luego estos afectan a los impuestos.

El promedio que se obtuvo fue de la siguiente manera, se dividió el año 2 con el año 1 luego el año 3 se dividió con el año 2. Dando un promedio, ese promedio se suma con el segundo y se divide entre dos sacando el promedio que se utilizara en el respectivo estado de resultados

Demarco Piel y mas			
Estado de Resultados Pro forma			
Expresado en Dólares Estadounidenses			
	Año 1	Año 2	Año 3
Venta neta	\$ 191,138.80	\$ 259,778.10	\$ 328,417.40
Menos			
Costo de ventas	\$ 101,196.85	\$ 132,736.36	\$ 174,105.64
Utilidad Bruta	\$ 89,941.95	\$ 127,041.74	\$ 154,311.76
Gastos de Operación	\$ 102,662.00	\$ 134,658.14	\$ 176,626.37
Gastos de Administración	\$ 14,678.64	\$ 19,253.46	\$ 25,254.09
Gastos de Venta	\$ 10,287.00	\$ 13,493.10	\$ 17,698.42
Utilidad Antes de Impuesto 7% RL	-\$ 35,047.69	-\$ 37,537.55	-\$ 60,698.41
Impuesto Sobre la Renta 25%	-\$ 8,761.92	-\$ 9,384.39	-\$ 15,174.60
Utilidad del Ejercicio	-\$ 43,809.61	-\$ 46,921.94	-\$ 75,873.02

Fuente: Elaborado por grupo de Investigación

CUADRO N° 21

Aplicando el factor de crecimiento anterior se obtiene el Estado de Resultados siguiente. Se puede argumentar que el balance de pérdidas y ganancias, o estado de resultados en la utilidad del ejercicio mantiene un incremento por año que significa esto, que la empresa está obteniendo los resultados esperados.

En la realización de este estado financiero, se aplicó el método incremental para la proyección de cuentas de costos y gastos que a su vez afectan impuestos. Para calcular el factor de crecimiento se obtuvo un promedio de las ventas por año, obtenidas anteriormente.

El porcentaje aplicado según el artículo 37 de la Ley de Impuesto sobre la Renta es del 25%. Ya que no supera los \$150,000

FACTOR DE CRECIMIENTO INTERNO POR AÑO				
	Año 1	Año 2	Año 3	Factor de crecimiento
		1.3591071	1.264222812	1.311664955
Ingresos por ventas	\$191,138.80	\$259,778.10	\$328,417.40	0.311664955

CUADRO N° 22

Fuente: Elaborado por grupo de Investigación

BALANCE DE SITUACION FINANCIERA PRO FORMA				
Activo		2021	2022	2023
Activo corriente		\$100,907.48	\$119,879.48	\$139,097.58
Efectivo y Equivalente		\$78,044.46	\$90,400.00	\$102,496.47
Inventarios		\$14,651.44	\$18,700.20	\$20,425.89
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar		\$6,104.72	\$8,423.16	\$13,521.10
activos por impuesto corriente		\$2,106.86	\$2,356.12	\$2,654.12
Activo no corriente		\$8,746.64	\$10,661.81	\$13,202.32
Propiedad, Planta y Equipo		\$10,756.13	\$13,251.40	\$16,523.88
Depreciacion Acumulada		\$2,009.49	\$2,589.59	\$3,321.56
total Activo		\$109,654.12	\$136,152.69	\$152,299.90
Pasivo				
Pasivo Corriente		\$ 95,773.56	\$ 112,312.22	\$ 119,664.11
Cuentas popr pagar		\$ 88,177.45	\$ 100,465.28	\$ 105,225.66
Pasivo por impuestos corrientes		\$ 5,729.63	\$ 9,456.97	\$ 12,030.00
impuesto sobre la renta		\$ 1,866.48	\$ 2,389.97	\$ 2,408.45
Patrimonio		\$ 13,880.56	\$ 23,840.47	\$ 32,635.79
Capital Alejandro Alberto				
Andres Carrillo		\$ 4,726.07	\$ 7,879.65	\$ 12,500.98
Utilidades Acumulada		\$ 9,154.49	\$ 15,960.82	\$ 20,134.81
	PASIVO + PATRIMONIO	\$ 109,654.12	\$ 136,152.69	\$ 152,299.90

S.

Fuente: Elaborado por grupo de Investigación

CUADRO N° 23

El balance general muestra la apertura del año 2021 con respecto al año anteriores 2020, elaborado con base a el comportamiento de la empresa en los últimos dos años que mantiene un incremento de ventas y favorable a sus obligaciones.

12.11 Razones financieras (Referencia anexo 9)

CUADRO N° 24 (Teoría anexo 9)

NOMBRE	FÓRMULA
RAZONES DE LIQUIDEZ	
Capital de trabajo	Capital de Trabajo = Activo Corriente
Capital de trabajo Neto	Activo Corriente – Pasivo Corriente
Razón Solvencia Circulante	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
Razón de Prueba Ácida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$
Índice de Liquidez Inmediata	$\frac{\text{Efectivo y Equivalentes}}{\text{Pasivo Corriente}}$
RAZONES DE ACTIVIDAD	
Periodo Promedio de Inventario	$\frac{360}{\text{Rotación de Inventario}}$
Rotación de Inventario	$\frac{360}{\text{Período promedio de Inventario}}$
Rotación de Cuentas por Cobrar	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$
Días Promedio de las Cuentas por Cobrar	$\frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$
Rotación de Cuentas por Pagar	$\frac{\text{Compras Netas}}{\text{Cuentas por Pagar}}$
Días Promedio de las Cuentas por Pagar	$\frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Pagar}}$
Ciclo Operativo	Período Prom. de Cobro de Inv. + Período Prom. de Cobro
Rotación Ciclo de Caja	$\frac{360}{\text{Ciclo Operativo}}$
Rotación de Activos Totales	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$

RAZONES DE APALANCAMIENTO	
Razón de Autonomía	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Total}}$
Índice de Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$
Razón Deuda Patrimonial Apalancamiento Interno	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Pasivo Total}}$
Razón Deuda Patrimonial Apalancamiento Externo	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$
Razón de Capitalización a Largo Plazo	$\frac{\text{Pasivo No Corriente}}{\text{Pasivo No Corriente} + \text{Patrimonio}}$
Cobertura de Intereses	$\frac{\text{Utilidad Antes de Impuesto}}{\text{Cargos por Intereses}}$
RAZONES DE RENTABILIDAD	
Retorno sobre Ventas (ROS)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$
Retorno de los Activos (ROA)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$
Retorno en el Patrimonio (ROE)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$
Margen Bruto o Utilidad Bruta	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$
Margen de Utilidad de Operación	$\frac{\text{Utilidad de Operación}}{\text{Ventas Netas}}$

Fuente: Elaborado por grupo de Investigación

12.11.1 Razones de Liquidez

RAZONES DE LIQUIDEZ			
ÍNDICE	2021	2022	2023
Capital de trabajo	\$100,907.48	\$119,879.48	\$139,097.58
Capital de trabajo Neto	\$5,133.92	\$7,567.26	\$19,433.47
Razón Solvencia Circulante	105%	107%	16%
Razón de Prueba Ácida	90.06%	90.09%	99.17%
Índice de Liquidez Inmediata	81%	80%	86%

Fuente: Elaborado por grupo de Investigación

CUADRO N° 25

12.11.2 Razones de Actividad o de Gestión de Activos

ÍNDICE	2021	2022	2023
Periodo Promedio de Inventario	41.38	36.55	33.40
Rotación de Inventario	8.7	9.85	10.78
Rotación de Cuentas por Cobrar	38.40	39.29	31.61
Días Promedio de las Cuentas por Cobrar	9.37	9.16	11.39
Rotación de Activos Totales	2.14	2.43	2.81

Fuente: Elaborado por grupo de Investigación

CUADRO N° 26

12.11.1 Razones de Endeudamiento o Apalancamiento

ÍNDICE	2021	2022	2023
Razón de Autonomía	12.66%	17.51%	21.43%
Índice de Endeudamiento	87.34%	82.49%	38.54%
Razón Deuda Patrimonial Apalanc. Interno	14.49%	21.23%	21.43%
Razón Deuda Patrimonial Apalanc. Externo	68.98%	47.10%	36.67%

Fuente: Elaborado por grupo de Investigación

CUADRO N° 27

12.11.2 Razones de Rentabilidad

ÍNDICE	2021	2022	2023
Retorno sobre Ventas (ROS)	2%	6%	2%
Retorno de los Activos (ROA)	5%	15%	6%
Retorno en el Patrimonio (ROE)	38%	85%	27%
Margen Bruto o Utilidad Bruta	57%	59%	57%

Fuente: Elaborado por grupo de Investigación

CUADRO N° 28

13 PLAN DE MERCADO

13.1 Producto:

Es indispensable| dar a conocer las diferentes líneas de calzado elaborado por la empresa Demarco Pielés y Mas S,A de C,V así también sus características primordiales. Los tipos de calzado en los cuales la empresa se especifica son las siguientes la mayor parte son casuales al estilo de chichigüita el cual es su producto estrella son entre 24 a 30 pares de calzado diferentes



FIGURA N° 17

Fuente descripción técnica de la empresa Demarco Pielés Y Mas S,Ade C,V

Línea de Calzado Escolar: Demarco Pielés y Más ofrece estilos y productos, bajo los estándares solicitados por el Ministerio de Educación, con la implementación del Programa de Paquetes Escolares; producidas para jóvenes estudiantes que actualmente cursan el nivel básico e intermedio en todo el país, ganando una licitación oficial.



FIGURA N°18

13.2 Precio

los precios de la empresa Demarco Pielés y Mas S,A de C,V ofrece a sus distribuidores un valor de equivalencia entre \$15 y \$20 al alcance del cliente lo que se produjo , más un margen de contribución del 10 %, con lo que se pretende cubrir los costos de fabricación y percibir la utilidad mencionada, lo que en términos monetarios se estará obteniendo una ganancia de entre \$ 4.00 a \$ 6.00 por cada par de zapato vendido. Lo que se traduce en ganancias de hasta \$800 mensuales tomando el valor de venta el mínimo de 4×100 que sería el valor meta quincenal y mensualmente = \$800 pero si tomamos el valor de venta máximo de 6×100 valor meta quincenal entonces realizando la operación serian \$600 quincenal y mensual \$1200 de ganancias, por año serian \$14 400. Claro estos son números y cantidades dependiendo del ambiente económico o de bonanza de la demanda así también de los aspectos y factores que puedan ocasionar algún tipo de barrera u obstáculo los precios del petróleo, las especulaciones, acaparamiento, monopolios de las materias e insumos que se utilizan en la producción del producto.

13.3 Plaza

Estrategia: crear sucursales y salas de ventas en diferentes puntos estratégicos

Objetivo: Establecer un lugar de mayor afluencia de personas como metro centro, plaza

mundo, la gran vía, Unicentro, centro de san salvador, paseo escalón

Táctica: Establecer una tienda en Centros Comerciales del país a nivel nacional

Estrategia: Implementar la venta por catálogo, diseñar nuevos canales de distribución que permitan hacer llegar el calzado al cliente, por medio de un intermediario como vendedores por catálogo. Donde se detallen los precios, cantidades, unidades vendidas, los totales etc.

Táctica: el servicio a domicilio para que promuevan el producto desde cualquier lugar en el que se encuentren los consumidores y a su vez les brinden la confianza de entregarles el producto en el lugar pactado.

13.4 Promoción

Las actividades de promoción son necesarias para dar a conocer ofertas del producto, atributos, beneficios y precios a los clientes. Con este componente, se pretende posicionar la marca en la mente del cliente, para permanecer en la memoria de largo plazo de los mismos; y así captar un requerimiento potencial,

Estrategia: Obsequiar promocionales por la compra de determinados productos.

Implementar el mercadeo punto de venta, cuando haya celebración de aniversario en la tienda, o eventos especiales.

Táctica: indagar precios de los productos promocionales, los cuales pueden ser gorras, llaveros, plumas, agendas y camisetas; alusivas al producto, calidad y diseño, promoverse por medio de las redes sociales, tv y radio.



FIGURA N° 19 Y 20

promocionales

FIGURA N°21

Estrategias de Diferenciación

- Evaluar opciones para nuevo nicho de mercado y venta masiva.
- Producir el calzado enfocado en mujeres con gustos exigentes y poder adquisitivo.
- Estandarizar los procesos de producción en calzado masculino, para aumentar la capacidad de producción.
- Crear líneas infantiles.

Seguir las tendencias de la moda, precios y diseños



FIGURA N° 22

Catálogos

Siguiendo la misión y visión de la empresa, es necesario establecer metas, objetivos, acciones y estrategias para alcanzarlos, lo que requiere una constante toma de decisiones

14 EVALUACIÓN ECONÓMICA

La evaluación económica es el proceso de identificación, medición y valoración sistemática de los insumos y resultados de dos actividades alternativas, y el posterior análisis comparativo de las mismas. El propósito de la evaluación económica es identificar el mejor curso de acción, basado en la evidencia disponible.

14.1 Objetivos de la evaluación económica.

El objetivo es subrayar las diferencias existentes entre tres tipos de evaluaciones que generalmente se llevan a cabo en el área de la formulación y evaluación de proyectos: la económica, la financiera y la social.

14.2 Cálculos de puntos de equilibrio (anexo 8)

- a) El punto de equilibrio es una de las formas más usuales y con mayor exactitud para lograr una evaluación económica de mayor impacto en la entidad, se puede asegurar que el punto de equilibrio se realiza de dos formas específicas, mediante las ventas que será el tema de estudio y por precios, se tratarán de explicar los dos métodos, aunque el que se realizara será por medio de las ventas:

Primero se seguirán tres pasos importantes

1. Obtener el margen de contribución
2. Ver cuáles son los gastos operativos (costos fijos)
3. Saber la ganancia bruta y costos porcentualmente.

14.2.1 Margen de contribución.

El margen de contribución de una empresa en un período contable determinado es la diferencia entre el volumen de ventas y los costos variables. o dicho de otra manera: son

los beneficios de una compañía sin considerar los costos fijos. El margen de contribución es importante porque permite determinar cuánto está contribuyendo un determinado producto a la empresa, de tal manera que se puede identificar en qué medida es rentable seguir con la producción de este artículo.

14.2.2 Costos totales (fijos y variables)

El coste total es la suma de los costes fijos, que no dependen de la cantidad producida, y los costes variables, que sí incrementan (o disminuyen) en función del número de unidades fabricadas.

Es decir, el coste total es la sumatoria de todos los gastos de una empresa que son necesarios para llevar a cabo su actividad económica. Esto, independientemente de que dependan o no del volumen de producción. (Anexo 6)

Formula

$$CT=CV+CF$$

$$CT=CVU*Q+CF$$

a. CT: Coste total.

- b. C Variable U: Coste variable unitario o por unidad producida.
- c. Q: Cantidad producida.
- d. CF: Costes fijos.

Para facilitar la comprensión de este tema se utilizaron las ventas y valores del año 2020 para verificar si se obtuvo utilidad o rentabilidad en la operación, tomando como base las ventas del mismo año, los gastos operacionales, y sacando los costos, y la utilidad porcentualmente.

margen de utilidad

Margen de contribución = Ganancias brutas

$$\text{Margen de contribución} = \frac{\text{Dividimos} = 34,268.57}{\text{ventas} = 137,966.29} = 0.25 = \text{margen de contribución}$$

creamos la formula

$$\text{costos fijos} = \text{Gastos operativos} = \frac{26.802.62}{\text{margen de contribución} = 0.25} = \text{PE} = 107,210.48$$

los \$107,210.48 quieren decir que debo de vender esa cantidad como mínimo para crear mi punto de equilibrio donde no se pierde ni se gana, de lo contrario menos de esa cantidad daría como resultado perdido y más de esa cantidad ganancias para la empresa.

Comprobación si mi ganancias brutas o margen de contribución es igual a 0.25% eso nos quiere decir que el 0.75% son nuestros costos.

Estado de resultado

Ventas \$107,210.48

costo de ventas (-) \$80,407.86

Ganancia bruta (=) \$26,802.62

Gastos operativos (-) \$26,802.62

Ganancias totales (=) 0 = PE

 $0.75 \times 107,210.48 = 80,407.86$ costo de venta

Entonces concluimos la empresa para que no pierda ni gane debe vender \$107,210.48 como mínimo

Fuente: Elaborado por grupo de Investigación

Otra forma de hallar el punto de equilibrio es mediante la siguiente formula es otra opción

Para esto se debe de saber el costo fijo y el margen de utilidad o ganancias brutas,

Formula

$$\frac{\text{Costos fijos}}{\text{Precio} - \text{costo de venta unitario}}$$

$$\text{PE} = \frac{26,802.62}{15 - 68.52}$$

$$\text{PE} = \frac{26,802.62}{53.52}$$

$$53.52$$

PE=501 Estas serán las unidades que tendrá que vender la empresa para que no pierda ni gane

Ahora lo comprobaremos

Estado de resultado

Ventas \$7,515

Costo de ventas (-) \$5,636.25

Ganancia bruta (=) \$1,878.75

Gastos operativos (-) \$1,878.75

Ganancias totales (=) 0 = PE

$501 \times \$15 = 7,515 = \text{ventas}$

Costos = 0.75

Ventas = 7,515

$0.75 \times 7,515 = 5,636.25 = \text{costo de venta}$

$0.25 \times 7,515 = 1,878.75 = \text{ganancia bruta}$

Para lograr cubrir mis gastos fijos se debe hacer lo siguiente

Utilidad bruta = 0.75

Ventas = \$10,710

$0.75 \times 10,710 = 8,032.50$ anexo 8

14.3 Calculo y análisis del costo promedio ponderado (wacc),

valor actual tomando el año 2020 de ejemplo para este enunciado o tema en cuestión.

Esto será un caso hipotético en base a valores reales de la empresa del año 2020, si en dado caso obtuviera financiamientos de terceros o inversores Para garantizar la estabilidad

financiera de una empresa o la viabilidad de un plan de negocio, este concepto representa uno de los factores más importantes a evaluar el coste promedio ponderado del capital (WACC, por sus siglas en inglés) es una tasa de descuento cuyo objetivo es descontar los flujos de caja futuros cuando se trata de analizar un proyecto de inversión. Asimismo, representa el nivel de rentabilidad que se exige para un determinado nivel de riesgo, un factor muy importante en las finanzas empresariales.

El WACC se toma en cuenta cuando el financiamiento de un proyecto se impulsa comprometiendo capital de la compañía y recursos a través del endeudamiento. En este caso, la tasa de descuento para la inversión se conseguirá por medio de un promedio ponderado, entre el (costo de oportunidad del capital) y una tasa de interés fijada por la deuda.

(wacc) El costo promedio ponderado es de 0.18 o 18%

recursos propios	0.86
recursos de terceros	0.14
tasa efectiva anual 16.95	16.95
seguro de deuda	2.74
cuota mensual	2713.24
costo financiero de 27.17	27.17
total efectivo	100,907.49

TMAR	
tasa de inflacion 2020	1.40%
riesgo de la inversion	10%
total	11.40%
total	0.00114
costo financiero de 27.17	0.2717

CUADRO N°29

Fuente: Elaborado por grupo de Investigación

Quiere decir que a la empresa le cuesta financiarse un 18% entonces se tiene que obtener un porcentaje mayor al dado lo que implica quitarle valor a la empresa el riesgo del 10% hay un 8% adicional que se debe cubrir entonces se daría un recambio de las estrategias de inversión, apostando más a la inversión externa, que a la inversión propia digamos un 20% mas

14.4 Calcular la van o el valor actual neto

El valor actual neto (VAN) es un criterio de inversión que consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión para conocer cuánto se va a ganar o perder con esa inversión. También se conoce como valor neto actual (VNA), valor actualizado neto o valor presente neto (VPN).

Para ello trae todos los flujos de caja al momento presente descontándolos a un tipo de interés determinado. El VAN va a expresar una medida de rentabilidad del proyecto en términos absolutos netos, es decir, en nº de unidades monetarias (euros, dólares, pesos, etc.).

PERIODOS	VAN			
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INVERSION INICIAL	\$ 100,907.48			
FLUJO DE CAJA	-\$ 100,907.48	\$ 100,907.48	\$ 119,879.48	\$ 139,097.58
COSTO DE OPORTUNIDAD DE CAPITAL	10%			
VAN	\$ 194,406.61			

CUADRO

Nº30

Fuente: Elaborado por grupo de Investigación

Como el valor del van es positivo se toma en cuenta que es buena inversión El VAN sirve para generar dos tipos de decisiones: en primer lugar, ver si las inversiones son efectivas y, en segundo lugar, ver qué inversión es mejor que otra en términos absolutos. Los criterios de decisión van a ser los siguientes:

VAN > 0: El valor actualizado de los cobros y pagos futuros de la inversión, a la tasa de descuento elegida generará beneficios.

VAN = 0: El proyecto de inversión no generará ni beneficios ni pérdidas, siendo su realización, en principio, indiferente.

VAN < 0: El proyecto de inversión generará pérdidas, por lo que deberá ser rechazado.

14.5 Razón costo beneficio.

El análisis de costo beneficio es un proceso que se realiza para medir la relación que existe entre los costes de un proyecto y los beneficios que otorga. Su objetivo es determinar si una próxima inversión es rentable o no para una empresa.

El costo-beneficio (B/C) también es conocido como índice neto de rentabilidad y su valor se obtiene al dividir el Valor Actual de los Ingresos Totales Netos o beneficios netos (VAN) entre el Valor Actual de los Costos de inversión o costos totales (VAC).

La fórmula quedaría de la siguiente manera:

Beneficios/Costos de inversión = VAN / VAC Recopila los datos principales para hacer tu cálculo de costo-beneficio Antes de comenzar a realizar el cálculo del costo-beneficio de alguno de tus proyectos es indispensables que cuentes con los siguientes datos:

1. Recopilar los datos principales para hacer el cálculo de costo beneficio.
2. Sumar los ingresos de flujo de caja.
3. Sumar los egresos de flujo de caja.
4. Obtener el cálculo de costo de inversión.
5. Calcular el costo beneficio.

Para esto se utilizó la formula VNA o (Valor neto actual) se suman los ingresos a esto se le agrega el 10% de la TIR en el valor ingresos, luego con la misma fórmula se agrega la TIR a los egresos utilizando el (;) como referencia de celda en Excel y se presiona enter, las entradas de ingresos y egresos ya están, ahora se obtiene el costo de la inversión y en la casilla costo inversión se suma la inversión de \$14000 los egresos de \$389,945.32 = \$403,945.32 y así se saca el costo beneficio dividiendo los ingresos entre costo- inversión

o $\$246,309.94 / \$403,945.32 = 0.61$ El análisis de costo beneficio nos ayudará a conocer si el plan de negocios es rentable. Si la cantidad que da como resultado, según los números de la empresa, es mayor a 1 puede considerarse que el plan de negocios en cuanto a la sala de ventas sea financieramente rentable. En cambio, si es igual a 1 o menor, como el resultado anterior de 0.61, es posible que el plan de negocio requiera cambios inmediatos para brindar las cantidades esperadas.

I+B3+B2:E13	14000		
Tasa de retorno	10%		
Año	Inversion	Ingresos	Egresos
1	\$ 14,000.00	\$ 78,044.46	\$102,662.00
2		\$ 90,400.00	\$138,751.11
3		\$102,496.47	\$187,526.75
Total		\$270,940.93	\$428,939.86
Suma de Ingresors		\$246,309.94	
Suma de Egresos		\$389,945.32	
Costo- Inversion		\$403,945.32	
C/B		0.609760585	

14.6 Periodo de Recuperación.

CUADRO N° 31

El período de recuperación de la inversión (PRI) es un indicador que mide en cuánto tiempo se recuperará el total de la inversión a valor presente. Puede revelarnos con precisión, en años, meses y días, la fecha en la cual será cubierta la inversión inicial.

Para calcular el PRI se usa la siguiente fórmula:

$$\text{Periodo de r.} = \frac{a + (b - c)}{d}$$

Donde:

a = Año inmediato anterior en que se recupera la inversión.

b = Inversión Inicial.

c = Flujo de Efectivo Acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión.

d = Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión

para comprender mejor, tenemos la inversión de -\$14000 tenemos el año 1 donde tenemos un flujo de caja de efectivo de \$78044.46 este flujo lo sumamos al acumulado de los años siguiente en la columna acumulado, sumamos $\$78,044.46 + 90,400 = \$168,444.46$ y así para el siguiente año

CUADRO N°32

Año	Flujo	Acumulado
0	-\$ 14,000.00	
1	\$ 78,044.46	\$ 78,044.46
2	\$ 90,400.00	\$168,444.46
3	\$102,496.47	\$270,940.93
	0.219992747	
P,RECUP	2.2	años

Fuente: Elaborado por grupo de Investigación

La inversión de recuperaría de acuerdo a la formula, $=2+(-14000-168444.46)/102496.47$) seria en el año 2020 la recuperación seria en 2.2 años así que no espera tanto la empresa en recuperar su inversión .

CUADRO N°33

	Incremento% en ventas	Precio de venta	unidades producidas	Total de ventas	Variación real	Variación %
	0%	\$ 25.00	501	\$ 12,525.00		
1	10%	\$ 25.00	551.10	\$ 13,777.50	\$ 1,252.50	10%
2	40%	\$ 25.00	701.40	\$ 17,535.00	\$ 1,252.50	8%
3	50%	\$ 25.00	751.50	\$ 18,787.50	\$ 1,252.50	7%
	100%	\$ 100.00	2505.00	\$ 62,625.00	\$ 3,757.50	25%
					promedio % por año	8%

Fuente: Elaborado por grupo de Investigación

Incremento del % en ventas si las ventas aumentan en un 10% las unidades aumentan en 551.10, el precio de ventas lo multiplicamos por las unidades es igual a el total de ventas, luego se verifica o calcula la variación real restando el año 1-el año cero, luego se saca la variación porcentual dividiendo 1252.50 entre 12,525 lo que da el resultado del porcentaje del 10% el promedio por año se saca la suma del 25% entre 3 años promediado. Y a si para los demás años al aumentar el 40% o el 50% utilizando el mismo método anterior para los siguientes años,

15 PLAN DE DISEÑO Y CREACIÓN DE LA PROPUESTA DEL PLAN DE NEGOCIOS

15.1 Objetivos

15.1.1 Objetivo General

Crear el diseño y ponerlo en ejecución, el plan de negocios para lograr que la empresa Demarco Pielés y Más pequeña empresa de calzado del municipio de Mejicanos pueda alcanzar los niveles de ventas esperados y objetivos propuestos de comercialización y distribución en el mercado y que permitan obtener una mejora en aspectos administrativos, operativos y financieros.

15.1.2 Objetivos Específicos

- a) Concientizar a empleados y propietario para que se logre la ejecución de la propuesta de un plan de negocios, orientar en las áreas de mayor importancia dentro de la empresa
- b) Determinar y llevar a cabo capacitaciones técnicas más periódicas con el fin de lograr los objetivos y metas propuestas expandir las capacitaciones en aspectos de mercadeo, administrativos, financieros y mejoras en aspectos productivos.

- c) Llevar a cabo un presupuesto y cronograma del diseño de un plan de negocios así también de la ejecución, control de calidad y evaluación del mismo.

15.1.3 Justificación

La creación y determinación de un plan de negocios de la pequeña empresa de calzado Demarco Pielés Y Mas en el municipio de mejicanos, lograra un incremento en los procesos administrativos y productivos , actualmente los segmentos de mercado están demasiados saturados y se requieren de estrategias , ejecutar esta actividad lograra que los recursos requeridos de la pequeña empresas y los canales distribuidores, optimicen y permitan un desarrollo en la organización a nivel micro , macroeconómico que reduzca aquellos barreras o cuellos de botella que ocasionan , problemas o disminución en ventas de la entidad.

15.2 Presentación de la propuesta

El plan de negocios 4 grandes componentes

15.2.1 Administración

Se habla de todo lo general de la empresa, filosofía organizacional, constitución legal, estructura interna, las áreas claves en las que se enfoca la propuesta, el diseño del perfil de puestos de trabajos y la formulación del esquema de motivación y plan de capacitación del personal.

15.2.2 Operación

se plantea la estructura del calzado, los procedimientos para la elaboración producto de calzado, los cursogramas analíticos para cada proceso, materias primas de compra

a proveedores, cómo serán las diferentes políticas de pago, aunque esta empresa no da créditos se podría estudiar esta posibilidad, y la implementación del control de calidad del producto, así también en cuanto a la demanda y las temporadas de mayor auge.

15.2.3 Mercadeo

Se establece la mezcla de mercado: **producto, precio, plaza y promoción**; que logre posicionamiento de las líneas de productos con tendencias actuales; establecer precios más ajustados al momento con mejores valores de rentabilidad para la empresa y accesibles al consumidor; abarcar nuevos mercados, mejorando el proceso de comercialización del calzado y posicionar el producto por medio de campañas publicitarias en la mente de los consumidores; a nivel local como regional e internacional

15.2.4 Finanzas

Se establecen los 3 años de proyección desde el 2021 al 2023, en niveles de ventas e ingresos de efectivo; además, proyectando los resultados en los Estados Financieros de la misma; por supuesto se pretende diseñar un aspecto importante como lo son el uso de gestión de recursos y rentabilidad con la que cuenta la empresa industrial Demarco Piel y Mas S,A de C,V en el municipio de Mejicanos.

15.3 Resumen de la propuesta del plan de negocios

PRODUCTO

Plan	Actividades	Encargado	Capital humano	Tangibles	Financiero
Creación de logo, slogan y marca permanente	Crear slogan de acuerdo al producto	Encargado de mercadeo y distribución	x		
	Decidir entre una lista de slogan para el producto	Encargado de mercadeo y distribución	x		
Innovar en nuevas líneas de productos para damas caballeros y niños	Innovar en líneas de calzado para niños y niñas	Encargado de creación innovación y diseño	x	x	
	Decidirse por materiales de calidad y diseños más exclusivos	Encargado de producción			
Adicionar valores agregados a los productos o nuevos artículos	Agregar al calzado accesorios de repuestos, como plantillas, cintas.	Encargado de mercadeo y distribución	x	x	x
Innovar en nuevas características del producto	Crear una alianza con los proveedores que puedan dar precios más bajos	Encargado de diseño, Logística y producción.	x	x	x
Innovar en nuevas líneas de productos complementarios al producto de calzado	Reutilizar los productos y ese desperdicio utilizarlo en nuevas líneas de productos, como carteras, bolsos, pulseras.	Propietario de la empresa, encargado de administración, diseño y producción.	x	x	
Poder utilizar nuevas líneas de pago accesibles al publico	Crear atención a la cliente personalizada, mediante redes sociales o teléfono	Propietario de la empresa y encargado de administración	x		x

PRECIO

Plan	Actividades	Encargado	Capital humano	Tangibles	Financiero
Establecer precios reales de acuerdo al mercado y la inflación	Estar al tanto del mercado así también de la competencia	Encargado de mercadeo y área comercial	x	x	
	Publicar PRECIOS, catálogos, e imágenes y videos en redes sociales	Encargado de área de producción	x		
Hacer descuentos a los proveedores, por las cuentas por cobrar			x		
	Hacer descuentos cuando las compras sean al por mayor	Encargado de mercadeo y área comercial			
Realizar un stock adecuado y que brinde seguridad	Revisar inventarios paródicamente y las diferentes líneas de calzado para mantener volúmenes adecuados de stock	Encargado de área de producción	x	x	
Establecer precios intermedios a productos de calzado con menos calidad	Crear precios especiales a diferentes líneas de productos adicionales, como carteras cintas, cinchos, etc.	Encargado de mercadeo y área comercial	x		x

PROMOCIÓN

Plan	Actividades	Encargado	Capital humano	Tangibles	Financiero
Publicidad en radio, tv.	Indagar precios sobre publicidad como: hojas volantes, banners y folletos.	Propietario de la empresa, encargado de área comercial y administración			X
		Encargado de área comercial y administración	X	X	X
Desarrollar herramientas publicitarias impresas y actualizar las digitales, ya sea Facebook y en Instagram.	Actualizar página web y cuenta de Facebook, Instagram- mostrando los estilos vigentes	Encargado de área comercial y administración	X		
	Indagar precios de productos promocionales	Encargado de área comercial y administración.	X		
Hacer uso de material en tienda y venta a mayoristas	Establecer fechas para entrega de promocionales	Encargado de área comercial			
	Implementar promociones como olx, segundo a mitad de precio, descuentos por temporada.		X	X	
Mantener promociones existentes y evaluar nuevas opciones.	Diseñar viñetas para identificar promocionales de los productos.	Encargado de área comercial y administración.	X		X

PLAZA

Plan	Actividades	Encargado	Capital humano	Tangibles	Financiero
Abrir sala de venta en San Salvador.	Evaluar las opciones brindadas sobre alquiler de locales en centros comerciales ubicados en zona céntrica de San Salvador	Propietario de la empresa, encargado de área comercial			X
	Adquirir mobiliario y equipo tecnológico para sala de ventas	Propietario de la empresa, encargado de área comercial y administración			X
Establecer un nombre para la sala de venta, en área céntrica de San Salvador.	Contratar personal para atención al cliente en sala de venta	Encargado del área de administración	X		X
	Elegir un nombre que sea atractivo y no haya sido registrado	Propietario de la empresa, encargado de área comercial y administración			
Implementar venta por Catálogo	Buscar vendedores para que promuevan el producto desde cualquier lugar en el que se encuentren los clientes potenciales.	Encargado de administración y área comercial	X	X	
Llevar el producto de calzado de la línea escolar a las escuelas de oriente.	Buscar las escuelas que están zona de oriente, para hacer entrega de su paquete de calzado escolar.	Propietario de la empresa, encargado del área comercial, y venta, administrativa.	X		X

15.4 Cronograma para el diseño y creación de un plan de negocios

Acá se detalla el cronograma o acción a desarrollar para lograr diseñar y elaborar la propuesta del plan de negocios.

Cronograma de actividades para el desarrollo y diseño del plan de negocios y lograr el objetivo de incrementar las ventas y expansión de la empresa

CUADRO N° 35

CRONOGRAMA DE DISEÑO DEL PLAN DE NEGOCIOS DEL AÑO 2020																																																									
MES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8				MES 9				MES 10				MES 11				MES 12												
SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4									
Entrega del documento al propietario de la empresa																																																									RESPONSABLES
Se procede al estudio y revision de la documentación																																																					GRUPO DE INVESTIGACION				
Luego se da la autorización y aprobacion del plan de negocios																																																					EL JEFE INMEDIATO				
Se pasa al desarrollo y creación del plan de negocios																																																					PROPIETARIO DE LA EMPRESA				
Dirigir el plan de negocios																																																	EL JEFE INMEDIATO								
Supervisión																																																	SUPERVISOR DE PLANTA								
Revisión																																																	LA DIRECCION DE LA EMPRESA								
Control y evaluacion del plan de negocios																																																	PROPIETARIO DE LA EMPRESA								

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

1. “filiion jackets louis Administración De pymes editorial pearson 2011.”
2. “Galindo Ruiz, Carlos Julio (2008) , Tercera Edición Manual para la Creación de Empresas”
3. “José Javier González Millán, Miryam . Editorial Teresa Rodríguez Díaz, 2019
4. “J. Arturo Arteaga blake planeación y planificación económica y antología fases latinas editorial person educación 1980 México ”
5. “Redacción. (Última edición 18 de marzo del 2021). Definición de Plan.
6. “Chiavenato Idalberto. Tercera edición Planeación Estratégica 1986 Fundamentos de Aplicación”
7. “ Coulter y Robibbins , Administración ,Año 2005 , México Editorial Pearson educación”
8. fleitman jack “ negocios exitosos 2002 .2° edidicion ”
9. “Gómez Luis. Estudio de Mercado 2009 bogota edición 6.”
10. “Beltrán Gómez Alcides Jaime: Plan de negocios, año 2011 Editora Bogotá emprende sexta edición”
11. “Hidalgo, Juan Carlos; Salazar, Samuel. Septiembre 2003. Guía Práctica para la Elaboración del Plan de Negocios, Fundación para la Innovación Tecnológica Agropecuaria, El Salvador.”
12. “Borello, Antonio. El plan de negocios. Ediciones Díaz de Santos, 1994.”
13. “Karen Villarán f Weinberger. Primera edición: junio de 2009 plan de negocios. Diseño gráfico y Prensa: Media Corp Perú”
14. “Robbins y Couter, citado por Eva Gallardo . 1989 1 Edición”
15. “Luis Gómez. Estudio de Mercado. octubre 1998 editorial segunda”
16. “Marketing. Pearson Reales, Salomon, Stuart, Prentice Hall, Segunda Edición, Colombia, 2001.”
17. “Del libro: Mercadotecnia, Tercera Edición, de Fischer Laura y Espejo Jorge, Mc Graw Hill, Pág. 240 y 243”

18. “Hernández Sampiere, Roberto. “Metodología de la Investigación”, Cuarta Edición Mc Graw-Hill, Mexico.”

19. “Philip Kotler, “Dirección de Marketing”. Prentice Hall 8° Edificio, España año 1995.”

TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN

“Trabajo de graduación: Plan de Negocios Para Desarrollar Nuevas Estrategias de Comercialización en las Pequeñas Empresas de Calzado Artesanal, del Municipio de San Salvador. Caso Ilustrativo”

“Trabajo de graduación plan estratégico orientado a mejorar la gestión administrativa de la pequeña y mediana empresa dedicada a la elaboración y comercialización de calzado en el municipio de Mejicanos caso ilustrativo”

LEYES

1. “Constitución De La República De El Salvador, Decreto Constituyente No. 38, del 15 de diciembre de 1983, Diario Oficial No. 234, Tomo 281, del 16 de diciembre de 1983.”
2. “Ley de Impuesto Sobre la Renta, Decreto legislativo N° 134, Publicado en el Diario Oficial N° 242, Tomo N° 313, 21 de diciembre de 1991.”
3. “Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, Decreto legislativo N° 296, Publicado en el Diario Oficial N° 143, Tomo N°316, 31 de Julio de 1992”.
4. “ Ley del Seguro Social, Decreto legislativo N° 1263, Publicado en el Diario Oficial N° 226, Tomo N° 161, 11 de diciembre de 1953.”
5. “Código de Comercio, Decreto legislativo N° 671, Publicado en el Diario Oficial N° 140, Tomo N° 228, 31 de Julio de 1970.”
6. “Código Tributario, Decreto legislativo N° 230, Publicado en el Diario Oficial N° 241, Tomo N° 349, 22 de diciembre de 2000.”

SITIOS WEB

7. “<http://blogdeabogadosdeelsalvador.com/2018/06/18/clasificacion-de-las-empresas-en-el-salvador/>”
8. “https://es.wikipedia.org/wiki/Junta_General_de_Accionistas”
9. “<https://camarasal.com/>”
10. <https://www.conamype.gob.sv/>
11. <https://industriaelsalvador.com/>”
12. <https://wikisivar.com/municipio-de-mejicanos/>
13. <https://www.ealde.es/caracteristicas-componentes-objetivos-plan-de-negocio/>
14. “Tania M. Moreno, trabajo-empleo-casa-emprendedor.
<https://expansion.mx/emprendedores/2010/02/25/7-financiamientos-para-pymes>”
15. “<https://economipedia.com/definiciones/consumidor.HTML>”
16. “ Hernandez Sampiere, Roberto. “Metodologia de la Investigacion”, Cuarta Edicion Mc Graw-Hill, Mexico.”
17. “Estudio de factibilidad de proyecto. <https://www-gestiopolis.com/que-es-el-estudio-de-factibilidad-en-un-proyecto/>”

OTROS

1. “Información proporcionada por el Gerente General (caso ilustrativo) Municipio de Mejicanos 2019.)”

ANEXOS

ANEXO 1

PLANILLA DE SUELDOS Y SALARIOS DE LA EMPRESA DEMARCO PIELES Y MAS S, A DE C, V

No.	Cargo	Sueldo	Horas extras	total Devengado	Deducciones			Total Deducciones	Neto pagado
					ISSS 3%	AFP 7.25%	ISR 10%		
1	Jefe Administrativo	\$ 450.00		\$ 450.00	\$ 13.50	\$ 32.63	-	\$ 46.13	\$ 403.88
2	Encargado publicidad y mercadeo	\$ 400.00		\$ 400.00	\$ 12.00	\$ 29.00	-	\$ 41.00	\$ 359.00
3	Supervisor	\$ 350.00	10	\$ 360.00	\$ 10.80	\$ 26.10	-	\$ 36.90	\$ 323.10
4	Operario	\$ 304.17	38	\$ 341.67	\$ 10.25	\$ 24.77	-	\$ 35.02	\$ 306.65
5	Operario	\$ 304.17	25	\$ 329.17	\$ 9.88	\$ 23.86	-	\$ 33.74	\$ 295.43
6	Operario	\$ 304.17	19	\$ 322.92	\$ 9.69	\$ 23.41	-	\$ 33.10	\$ 289.82
7	Operario	\$ 304.17	19	\$ 323.17	\$ 9.70	\$ 23.43	-	\$ 33.12	\$ 290.05
8	Operario	\$ 304.17	42	\$ 346.17	\$ 10.39	\$ 25.10	-	\$ 35.48	\$ 310.69
9	Operario	\$ 304.17	22	\$ 326.17	\$ 9.79	\$ 23.65	-	\$ 33.43	\$ 292.74
10	Operario	\$ 304.17	38	\$ 341.67	\$ 10.25	\$ 24.77	-	\$ 35.02	\$ 306.65
11	Operario	\$ 304.17	25	\$ 329.17	\$ 9.88	\$ 23.86	-	\$ 33.74	\$ 295.43
12	Operario	\$ 304.17	19	\$ 322.92	\$ 9.69	\$ 23.41	-	\$ 33.10	\$ 289.82
13	Operario	\$ 304.17	13	\$ 317.17	\$ 9.52	\$ 22.99	-	\$ 32.51	\$ 284.66
14	Operario	\$ 304.17	10	\$ 314.17	\$ 9.43	\$ 22.78	-	\$ 32.20	\$ 281.97
15	Operario	\$ 304.17	23	\$ 327.17	\$ 9.82	\$ 23.72	-	\$ 33.53	\$ 293.64
16	Operario	\$ 304.17	12	\$ 316.17	\$ 9.49	\$ 22.92	-	\$ 32.41	\$ 283.76
17	Operario	\$ 304.17	27	\$ 331.17	\$ 9.94	\$ 24.01	-	\$ 33.94	\$ 297.23
18	Operario	\$ 304.17	5	\$ 309.17	\$ 9.28	\$ 22.41	-	\$ 31.69	\$ 277.48
19	Operario	\$ 304.17	20	\$ 324.17	\$ 9.73	\$ 23.50	-	\$ 33.23	\$ 290.94
20	Operario	\$ 304.17	33	\$ 337.17	\$ 10.12	\$ 24.44	-	\$ 34.56	\$ 302.61
21	Operario	\$ 304.17	15	\$ 319.17	\$ 9.58	\$ 23.14	-	\$ 32.71	\$ 286.46
22	Operario	\$ 304.17	6	\$ 310.17	\$ 9.31	\$ 22.49	-	\$ 31.79	\$ 278.38
23	Operario	\$ 304.17	44	\$ 348.17	\$ 10.45	\$ 25.24	-	\$ 35.69	\$ 312.48
24	Operario	\$ 304.17	25	\$ 329.17	\$ 9.88	\$ 23.86	-	\$ 33.74	\$ 295.43
25	Operario	\$ 304.17	15	\$ 319.17	\$ 9.58	\$ 23.14	-	\$ 32.71	\$ 286.46
	Total Planilla	\$ 7,891.74	504	\$ 8,395.24	\$ 251.86	\$ 608.65	\$ -	\$ 860.51	\$ 7,534.73

CONCEPTO	SUELDO NETO		
	Mensual	Anual	39%
MOD de Supervisor y operarios	\$6,771.85	\$81,262.20	\$31,692.26

ANEXO 2

PLANILLA DE APORTES DE PATRONO DE LA EMPRESA DEMARCO PIELES Y MAS

No.	Cargo	Sueldo	Horas extras	total Devengado	ISSS	AFP	ISR	Total	Neto
					7.50%	7.75%		Deducciones	pagado
1	Jefe Administrativo	\$450.00		\$450.00	\$33.75	\$34.88	-	\$68.63	\$381.38
2	Encargado publicidad y mercadeo	\$350.00		\$350.00	\$26.25	\$27.13	-	\$53.38	\$296.63
3	Supervisor	\$350.00	10	\$360.00	\$27.00	\$27.90	-	\$54.90	\$305.10
4	Operario	\$304.17	38	\$341.67	\$25.63	\$26.48	-	\$52.10	\$289.57
5	Operario	\$304.17	25	\$329.17	\$24.69	\$25.51	-	\$50.20	\$278.97
6	Operario	\$304.17	19	\$322.92	\$24.22	\$25.03	-	\$49.25	\$273.67
7	Operario	\$304.17	19	\$323.17	\$24.24	\$25.05	-	\$49.28	\$273.89
8	Operario	\$304.17	42	\$346.17	\$25.96	\$26.83	-	\$52.79	\$293.38
9	Operario	\$304.17	22	\$326.17	\$24.46	\$25.28	-	\$49.74	\$276.43
10	Operario	\$304.17	38	\$341.67	\$25.63	\$26.48	-	\$52.10	\$289.57
11	Operario	\$304.17	25	\$329.17	\$24.69	\$25.51	-	\$50.20	\$278.97
12	Operario	\$304.17	19	\$322.92	\$24.22	\$25.03	-	\$49.25	\$273.67
13	Operario	\$304.17	13	\$317.17	\$23.79	\$24.58	-	\$48.37	\$268.80
14	Operario	\$304.17	10	\$314.17	\$23.56	\$24.35	-	\$47.91	\$266.26
15	Operario	\$304.17	23	\$327.17	\$24.54	\$25.36	-	\$49.89	\$277.28
16	Operario	\$304.17	12	\$316.17	\$23.71	\$24.50	-	\$48.22	\$267.95
17	Operario	\$304.17	27	\$331.17	\$24.84	\$25.67	-	\$50.50	\$280.67
18	Operario	\$304.17	5	\$309.17	\$23.19	\$23.96	-	\$47.15	\$262.02
19	Operario	\$304.17	20	\$324.17	\$24.31	\$25.12	-	\$49.44	\$274.73
20	Operario	\$304.17	33	\$337.17	\$25.29	\$26.13	-	\$51.42	\$285.75
21	Operario	\$304.17	15	\$319.17	\$23.94	\$24.74	-	\$48.67	\$270.50
22	Operario	\$304.17	6	\$310.17	\$23.26	\$24.04	-	\$47.30	\$262.87
23	Operario	\$304.17	44	\$348.17	\$26.11	\$26.98	-	\$53.10	\$295.07
24	Operario	\$304.17	25	\$329.17	\$24.69	\$25.51	-	\$50.20	\$278.97
25	Operario	\$304.17	20	\$324.17	\$24.31	\$25.12	-	\$49.44	\$274.73
	Total Planilla	\$7,841.74	509	\$8,350.24	\$626.27	\$647.14	\$0.00	\$1,273.41	\$7,076.83

	CONCEPTO	ISSS			AFP		
		Mensual	Anual	39%	Mensual	Anual	40%
	MOD aportes patronales de Supervisor y operarios	\$566.27	\$6,795.22	\$2,650.13	\$585.14	\$7,021.72	\$2,808.69

ANEXO 3

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**



**CUESTIONARIO DIRIGIDO LOS CLIENTES POTENCIALES DE LA
EMPRESA DE CALZADO PIELES Y MAS S,A DE C,V**

La elaboración de este cuestionario tiene como propósito hacer una evaluación, para la creación de un plan de negocios y ver los puntos de vistas de los clientes potenciales , y como es su interacción con la empresa Pieles y Más S,A de C,V, los datos recopilados, serán exclusivamente con fines académicos, como requisito o comprobación para nuestro proceso de investigación.

Agradeciendo de antemano su valiosa colaboración.

INDICACIONES: A continuación, se le presenta una serie de preguntas con varias opciones, donde usted deberá marcar con una "X" la respuesta que considere conveniente y explicar si es necesario

Objetivo: Conocer el género que prevalece y rango

de edad Datos de identificación

Género: F M 73 Respuestas de la muestra

Edad: 18-20 años 21-25 años 26-30 años 31 en adelante

1. ¿Qué tipo de calzado compra con más frecuencia?

Objetivo: Conocer con qué frecuencia compra los diferentes estilos de calzado los clientes

- | | |
|------------|--------------------------|
| Deportivos | <input type="checkbox"/> |
| Casuales | <input type="checkbox"/> |
| Formales | <input type="checkbox"/> |

2. ¿Por qué elegiría usar una marca de zapatos diferente a las marcas que ya conoce?

Objetivo: Conocer si el cliente estaría dispuesto a comprar zapatos, con la apertura de una nueva marca de calzado o líneas de productos en el mercado.

Objetivo: determinar si los salarios de los trabajadores, es acorde a lo establecido en la ley del código de trabajo.

- | | |
|---------|--------------------------|
| Estilo | <input type="checkbox"/> |
| Precio | <input type="checkbox"/> |
| Calidad | <input type="checkbox"/> |

3. ¿Apoyaría usted una empresa 100% salvadoreña de calzado industrial?

Objetivo: Saber si las personas estarían dispuestas a apoyar no solo una empresa 100% salvadoreña sino también sus productos.

- | | |
|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> |
| No | <input type="checkbox"/> |

4. ¿Cuál de los siguientes medios de comunicación le parece más accesible para informarse sobre productos de calzado?

Objetivo: Identificar el medio más viable para hacer publicidad.

- | | |
|-------|--------------------------|
| Radio | <input type="checkbox"/> |
| | <input type="checkbox"/> |

- Televisión
- Hojas volante
- Periódicos
- Redes Sociales

5. ¿En qué ocasiones del año compra con más frecuencia y mayor número zapatos?

Objetivo: Saber en qué época del año los clientes compran con más frecuencia y con mayores cantidades calzado en el año

- Semana Santa
- Vacaciones de agosto
- Fiestas de navidad

6. ¿Por qué le gusta comprar calzado formal?

Objetivo: Conocer la razón por la cual a los clientes les gusta el calzado normal.

- Gusto
- Moda
- Necesidad
- Trabajo

7. ¿Qué es lo que más te impulsa a tomar la decisión de comprar zapatos?

El objetivo: conocer que es lo que motiva al cliente a comprar diferentes tipos de calzado.

- Moda
- Precio
- Comodidad
- Calidad

8. ¿Cuáles son las tiendas y lugares que frecuenta a la hora de comprar zapatos?

Objetivo. Conocer en qué lugares las personas se abocan más a comprar calzado.

- Centro histórico de San Salvador
- Metrocentro
- La Gran Vía
- Plaza Mundo

9. ¿Por qué medios sueles comprar tus zapatos?

Objetivo: cuales son los medios o lugares que utilizan los clientes para comprar sus productos de calzado.

- Tiendas a pie
- Tiendas on line
- Catálogos on line
- Revistas o catálogos

10. ¿Cuál es la forma de pago utilizada a la hora de comprar zapatos?

Objetivo: Es conocer como hace las compras o qué tipo de pago utiliza

- Efectivo
- Tarjetas de credito



ANEXO 4
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS ESCUELA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PROPIETARIO DE LA PEQUEÑA
EMPRESA DE CALZADO PIELES Y MAS S, A DE C, V

El presente cuestionario tiene como propósito obtener información que será de gran utilidad para la formulación de un Plan de Negocios, orientado a las ventas y expansión de la pequeña empresa de calzado en el municipio de Mejicanos.

Entrevista realizada por estudiantes de la facultad de ciencias económicas de la Universidad de El Salvador y la Escuela de Administración de Empresas.

Grupo de investigación

José dimas Alvarado

Erika Esthrfany Jovel Arce

Claricsa Maribel Ramos

Agradeciendo de antemano su valiosa colaboración.

INDICACIONES: A continuación, se le presenta una serie de preguntas que podrá contestar abiertamente sin ninguna restricción utilizando su propio criterio y perspectiva.

Generalidades de la empresa:

Nombre de la Empresa-----

Dirección de la Empresa-----

Objetivo: Lograr datos más específicos de la empresa para

1. ¿Cuenta con los recursos suficientes dentro de la entidad?

2. ¿Cuenta con buen presupuesto la pequeña empresa de calzado?

3. ¿Cuentan programas de capacitación para los empleados en la entidad?

4. ¿Qué tipo de materiales utiliza para elaborar el calzado?

5. ¿Qué tipo de estilo de zapatos elabora la pequeña empresa de calzado?

6. ¿De las diferentes opciones que impulsa al cliente según su opinión a comprar calzado

7. ¿Está dispuesto a abrir una propia tienda de venta de calzado?

8. ¿Existe alguna estrategia de mercadeo en su empresa algo que la haga llegar a más personas potenciales la información de sus productos?

9. ¿En cuanto a alianzas estrategias estaría dispuesto a arriesgarse a aliarse a una empresa ya establecida?

10. ¿Tiene en mente abrir más líneas de productos a parte del de calzado?

ANEXO 5



**UNIVERSIDAD DE EL
SALVADOR FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**



**CUESTIONARIO DIRIGIDO LOS EMPLEADOS DE LA
EMPRESA INDUSTRIAL DEMARCO PIELES Y MAS S,A DE
C,V**

La elaboración de este cuestionario tiene como propósito hacer una evaluación, para la creación de un plan de negocios y ver los puntos de vistas de los empleados, y como es su interacción con la empresa Demarco Pieles y Más S,A de C,V, los datos recopilados, serán exclusivamente con fines académicos, como requisito o comprobación para nuestro proceso de investigación.

Agradeciendo de antemano su valiosa colaboración.

INDICACIONES: A continuación, se le presenta una serie de preguntas con varias opciones, donde usted deberá marcar con una "X" la respuesta que considere conveniente y explicar si es necesario

Objetivo: Conocer el género que prevalece y rango

de edad Datos de identificación

Género: F M 25 Respuestas de la muestra

Edad: 18-25 años 25-30 años 30-35 años 40 en adelante

1. ¿El desempeño del trabajador se evalúa y revisa diariamente por parte de la gerencia?

Objetivo: conocer la evaluación de los trabajadores o si se lleva registros diarios de como un trabajador se comporta, en el día a día en la empresa

- Si
- No
- En algunas ocasiones
- Nunca

2. ¿El salario que recibe es acorde a lo establecido en la ley según su opinión?

Objetivo: determinar si los salarios de los trabajadores, es acorde a lo establecido en la ley del código de trabajo.

- Si
- No
- O recibe alguna otra prestación adicional que compense el salario
- Si es no explique-----

3. ¿Recibe capacitaciones o taller para el aprendizaje de las operaciones de la empresa?

Objetivo: conocer si los trabajadores son capacitados, antes de comenzar una tarea que no conocen a cabalidad o que puede, repercutir en la baja producción

- Si
- NO
- En ocasiones
- Nunca

Si es si explique con palabras cómo es la capacitación -----

4. ¿Otorga la empresa incentivos que pueda fomentar el interés de cumplir objetivos y metas?

Objetivo: Asegurarnos que la empresa proporciona incentivos, a cambio de un buen rendimiento en el trabajo por parte de los empleados.

Remuneración extra	<input type="checkbox"/>
Días libres	<input type="checkbox"/>
Salidas más temprano	<input type="checkbox"/>
Comisiones	<input type="checkbox"/>

5. ¿Existe en la empresa el hábito de rotar a los empleados, para así lograr que todos aprendan en la maquinaria o herramientas, por si alguno falta por razones ajenas?

Objetivo: conocer si la empresa tiene el habito de rotar a sus empleados en labores que comúnmente no desempeñan dándoles lugar a aprender en otras condiciones habilidades y destrezas.

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Existe beneficio al rotar a los empleados

Según su criterio explique-----

6. ¿La empresa aplica políticas, para mantener un orden de respeto y ética para los empleados

7. Objetivo: determinar si la empresa aplica políticas para mantener un control y orden en las instalaciones para la convivencia y rendimiento de la producción.

- Si
- No
- Nunca

Si es si explique qué tipo de políticas Establece la empresa para mantener un control de los empleados-----

8. ¿Esas políticas están a la vista para que los empleados puedan verlas pegadas en paredes o puertas?

Objetivo: conocer si esas políticas están al alcance de los empleados para que ellos mismos sepan de primera mano, las normas y reglamentos que se deben de seguir

- Si
- No
- Nunca

9. ¿La empresa empodera a sus empleados dándoles autoridad para tomar decisiones importantes?

Objetivos: determinar si los empleados pueden tomar decisiones importantes en la empresa, con la autorización pertinente de la gerencia.

- Si
- No
- Solo personal de confianza
- En ocasiones
- Solo si son parientes o amigos

10. ¿Cuál cree usted que es la mayor causa de que la empresa pase por ciertos problemas de liquidez y mínimos volúmenes de ganancias?

Objetivo: conocer cuál es la principal causa de las bajas en las ventas, y poca expansión y reconocimiento de la marca.

- Falta de publicidad

Gasta más de lo ingresa

Miedo al ser traicionado

Falta de estrategias técnicas y mercadeo

11. ¿Existe en la empresa o a oído hablar de la implementación de un programa de seguridad ocupacional de riesgos para mantener una adecuada instalación de la maquinaria y alumbrado, eléctrico, infraestructuras, dentro de la empresa?

Objetivo: conocer si el empleado esta sabedor de lo que implica el riesgo en un lugar de trabajo, y si conoce de la ley de seguridad ocupacional.

Si

No

Nunca

No sabe del tema

12. ¿Recibe las prestaciones de ley, o pago de horas extras así también de días de descanso o de asueto?

Objetivo: determinar si el empleado recibe todas las prestaciones, laborales de ley, como aguinaldos, vacaciones, pago de ISSS y AFP, y compensación por retiro voluntario

Si

No

Nunca

Parcialmente

Totalmente

12. ¿Recibe su hora de almuerzo, o algún tipo de refrigerio en horas de la mañana o tarde?

Objetivo: determinar si el trabajador se les respetan sus derechos de alimentos, así también de ciertos periodos de descanso, o algún tipo de refrigerio para la mayor productividad,

Si

No

Solo hora almuerzo

Un refrigerio por la mañana

Un refrigerio por la tarde

Todos los anteriores de la c a la e

13. ¿Cuántas horas labora diariamente?

Objetivo: conocer si los trabajadores laboran de acuerdo a lo establecido en la ley, que son 8 horas diarias y un máximo de 44 horas por semana.

- 8
- 9
- 10
- 12
- Más de 12

13. ¿De cuantos jefes recibe ordenes, directas o indirectas?

Objetivo: determinar de cuantos jefes y subjefes reciben ordenes los empleados.

- 1
- 2
- 3
- 4

14. ¿A parte de su trabajo diario reciben algún tipo de taller, seminario o capacitaciones técnicas en cuanto a la producción de calzado?

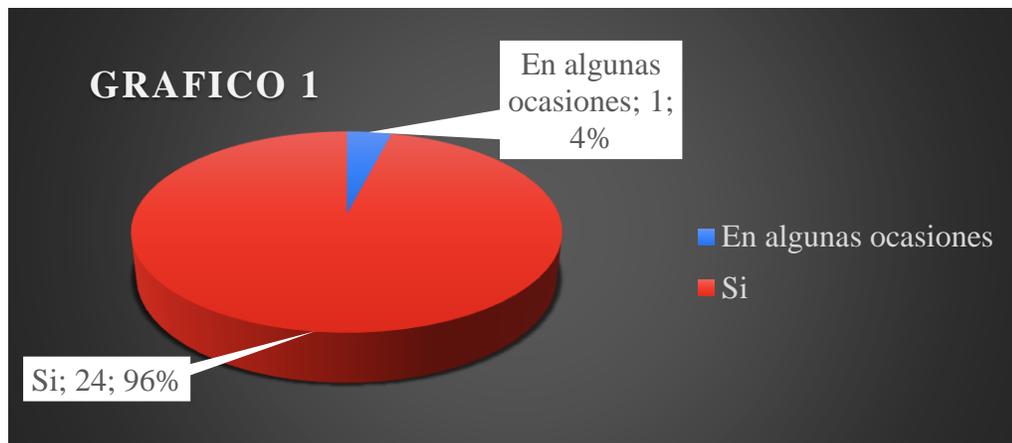
Objetivos: conocer si los empleados son capacitados, en otras áreas aparte a de las que ya conocen. Para una mayor productividad eficiencia y eficacia en las áreas afines a cada empleado.

- Si
- No
- Nunca
- En ocasiones
- Cada 6 meses

1. ¿El desempeño del trabajador se evalúa y revisa diariamente por parte de la gerencia?

Objetivo: conocer la evaluación de los trabajadores o si se lleva registros diarios de como un trabajador se comporta, en el día a día en la empresa

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En algunas ocasiones	1	4%
Si	24	96%
Total general	25	100%



Interpretación:

Según los datos recabados en la pregunta 1 del total de 25 personas encuestadas el 96% dijo que, si se evaluaba la capacidad así también la productividad del empleado en la empresa, lo que es un factor de suma importancia ya que se detecta la eficacia de los colaboradores en sus actividades y ayuda a monitorear el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa de calzado.

2. ¿El salario que recibe es acorde a lo establecido en la ley según su opinión?

Objetivo: determinar si los salarios de los trabajadores, es acorde a lo establecido en la ley del código de trabajo.

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	25	100%
Total general	25	100%



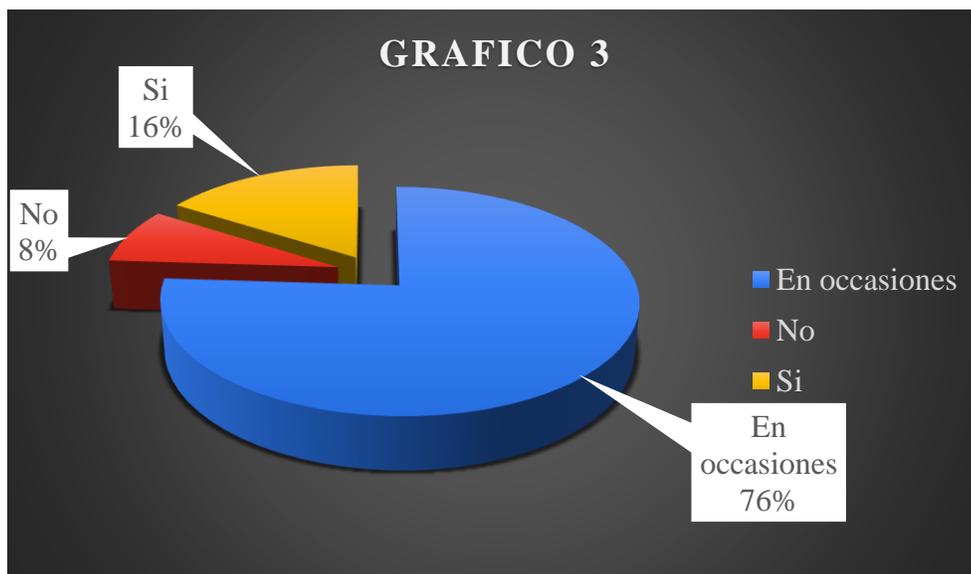
Interpretación:

En un 100% de los encuestados dijo que, si recibían salario con respecto a la ley, esto hace constar que la empresa de calzado es una empresa formalmente establecida y se rige por los lineamientos que establece la Ley.

3. ¿Recibe capacitaciones o taller para el aprendizaje de las operaciones de la empresa?

Objetivo: conocer si los trabajadores son capacitados, antes de comenzar una tarea que no conocen a cabalidad o que puede, repercutir en la baja producción

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En ocasiones	19	76%
No	2	8%
Si	4	16%
Total general	25	100%



Interpretación:

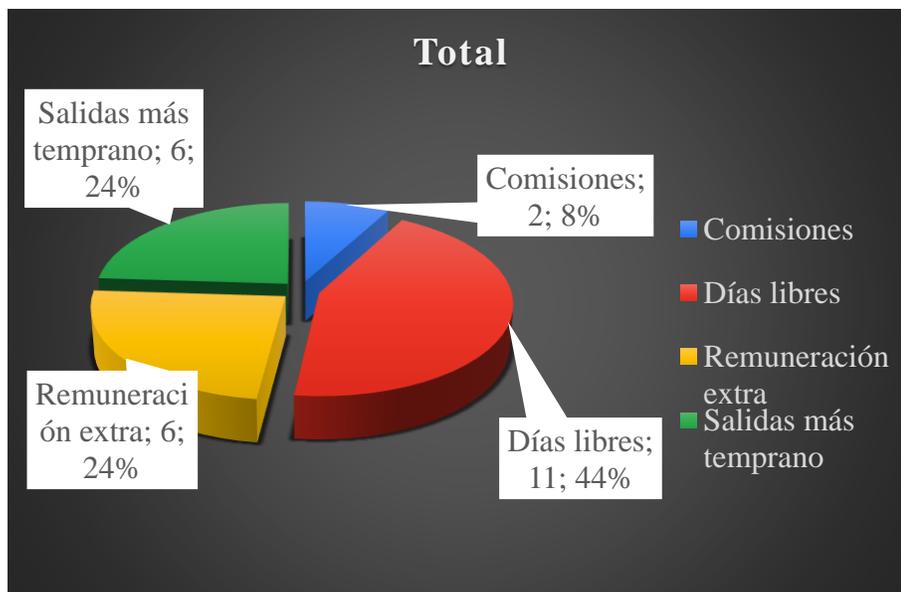
Al consultarles si recibían algún tipo de taller o capacitaciones el 76% contestó que, en ocasiones, la empresa debe tomar en cuenta la importancia de contar con personal

altamente calificado para facilitar los procesos de producción y reducir los desperdicios, y evitar el tiempo ocioso.

4 ¿Otorga la empresa incentivos que pueda fomentar el interés de cumplir objetivos y metas?

Objetivo: Asegurarnos que la empresa proporciona incentivos, a cambio de un buen rendimiento en el trabajo por parte de los empleados.

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Comisiones	2	8%
Días libres	11	44%
Remuneración extra	6	24%
Salidas más temprano	6	24%
Total general	25	100%



Interpretación:

Mediante la pregunta se pudo visualizar que la empresa del total de las 25 personas encuestadas un total de 44% dijo que se les daba días libres, mientras que en un 24% tanto

remuneraciones extras y salidas más temprano y por último lugar un 8% dice que se dan comisiones, es importante tener en cuenta que la motivación del recurso humano hará que este se sienta mejor en su puesto de trabajo y realice las actividades con mayor eficacia aumentando así la productividad de la empresa de calzado, lo que se traducirá en mayores ventas.

5. ¿Existe en la empresa el hábito de rotar a los empleados, para así lograr que todos aprendan en la maquinaria o herramientas, por si alguno falta por razones ajenas?

Objetivo: conocer si la empresa tiene el hábito de rotar a sus empleados en labores que comúnmente no desempeñan dándoles lugar a aprender en otras condiciones habilidades y destrezas

	PREFERENCIA	PORCENTAJE
Existe beneficio al rotar a los empleados Según su criterio explique	1	4%
No	5	20%
Si	19	76%
Total general	25	100%



Interpretación:

Del total de los encuestados el 76% dijo que, si se rotaban los empleados, mientras un 20% dijo que no, esto es una ventaja para la pequeña empresa de calzado ya que los empleados adquieren conocimiento y experiencia en los distintos puestos, por lo tanto, aprenden a usar las diferentes maquinarias y herramientas, esto más que todo puede ser implementado en el área de producción, y no tan frecuentemente para no afectar la productividad.

6. ¿La empresa aplica políticas, para mantener un orden de respeto y ética para los empleados?

Objetivo: determinar si la empresa aplica políticas para mantener un control y orden en las instalaciones para la convivencia y rendimiento de la producción.

	PREFERENCIA	PORCENTAJE
Si	25	100%
Total general	25	100%



Interpretación:

Al hacer la interrogante si la empresa aplicaba políticas, dentro de las instalaciones de empresa el 100% dijo que sí, esto detecta la eficacia de los colaboradores en sus actividades y ayuda a monitorear el grado de cumplimiento de los objetivos de una organización.

7. ¿Esas políticas están a la vista para que los empleados puedan verlas pegadas en paredes o puertas?

Objetivo: conocer si esas políticas están al alcance de los empleados para que ellos mismos sepan de primera mano, las normas y reglamentos que se deben de seguir

	PREFERENCIA	PORCENTAJE
Si	25	100%
Total general	25	100%



Interpretación:

Del total de los encuestados el 100% dijo que, si las políticas estaban a la vista y al alcance para observarlas y leerlas, por lo tanto, si las políticas son conocidas e implementadas por los colaboradores es menos probable que ocurran accidentes e incidentes laborales.

¿La empresa empodera a sus empleados dándoles autoridad para tomar decisiones importantes?

Objetivos: determinar si los empleados pueden tomar decisiones importantes en la empresa, con la autorización pertinente de la gerencia.

	PREFERENCIA	PORCENTAJE
En ocasiones	5	20%
Solo si son parientes o amigos	2	8%
Solo personal de confianza	18	72%
Total, general	25	100%



Interpretación:

Según la interpretación de los gráficos la empresa o el gerente aplica el empedramiento como estrategia de solución de problemas, pues el 72% indico que solo les daban empoderamiento a personas de confianza en la empresa y que es capaz de tomar decisiones, mientras que el 20% dijo que solo en ocasiones de alta demanda, así un 8% aseguro que solo cuando eres pariente del jefe o gerente.

9. ¿Cuál cree usted que es la mayor causa de que la empresa pase por ciertos problemas de liquidez y mínimos volúmenes de ganancias?

Objetivo: conocer cuál es la principal causa de las bajas en las ventas, y poca expansión y reconocimiento de la marca.

	PREFERENCIA	PORCENTAJE
Falta de estrategias técnicas y mercadeo	13	52%
Falta de publicidad	7	28%
Gasta más de lo ingresa	4	16%
Miedo al ser traicionado	1	4%
Total general	25	100%



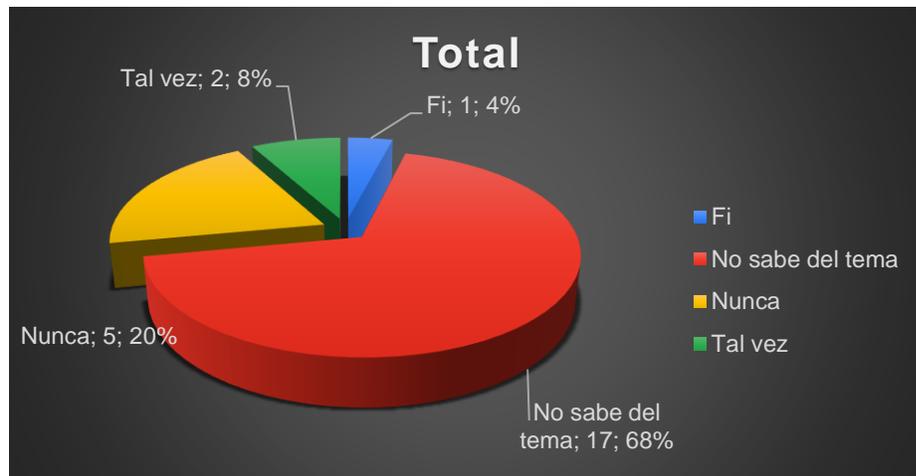
Interpretación:

En base a la pregunta en primer lugar y con el 52% dijeron que era la falta estrategias de mercadeo por parte de la empresa, por lo tanto, la empresa debe implementar estrategias de mercadeo que permita que la empresa se centre en los recursos disponibles y los utilice de la mejor manera posible para incrementar las ventas y obtener ventajas respecto de la competencia.

10. ¿Existe en la empresa o a oído hablar de la implementación de un programa de seguridad ocupacional de riesgos para mantener una adecuada instalación de la maquinaria y alumbrado, eléctrico, infraestructuras, dentro de la empresa?

Objetivo: conocer si el empleado esta sabedor de lo que implica el riesgo en un lugar de trabajo.

	PREFERENCIA	PORCENTAJE
SI	1	4%
No sabe del tema	17	68%
Nunca	5	20%
Tal vez	2	8%
Total general	25	100%



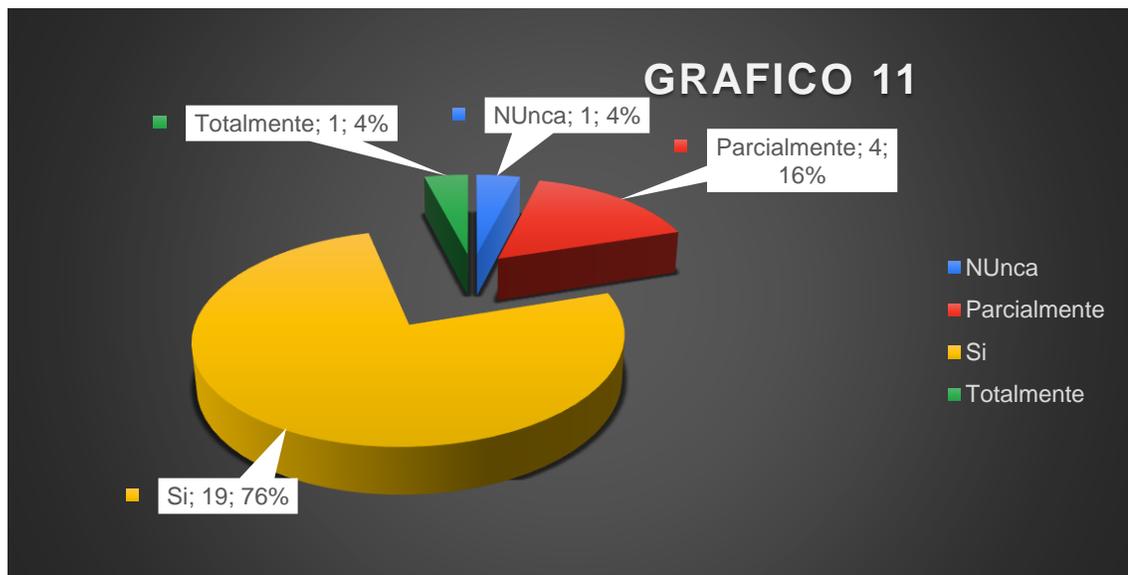
Interpretación:

De las personas encuestadas el 68% no sabía sobre un programa de seguridad ocupacional lo que es una fuerte desventaja ya que siendo una empresa que se dedica a la fabricación de productos de calzado, y con la utilización de maquinaria y equipo, existen diversos riesgos si no se utilizan las debidas medidas de seguridad.

11. ¿Recibe las prestaciones de ley, o pago de horas extras así también de días de descanso o de asueto?

Objetivo: determinar si el empleado recibe todas las prestaciones, laborales de ley, como aguinaldos, vacaciones, pago de ISSS y AFP, y compensación por retiro voluntario.

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	1	4%
Parcialmente	4	16%
Si	19	76%
Totalmente	1	4%
Total general	25	100%



Interpretación:

Del total de los encuestados el 76% nos dijo que, si recibían todas las prestaciones, esto indica que la empresa de calzado cumple con sus obligaciones de ley.

12. ¿Recibe su hora de almuerzo, o algún tipo de refrigerio en horas de la mañana o tarde?

Objetivo: determinar si el trabajador se les respetan sus derechos de alimentos, así también de ciertos periodos de descanso, o algún tipo de refrigerio para la mayor productividad,

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Solo hora de almuerzo	7	28%
Hora de almuerzo y refrigerio	18	72%
Total general	25	100%



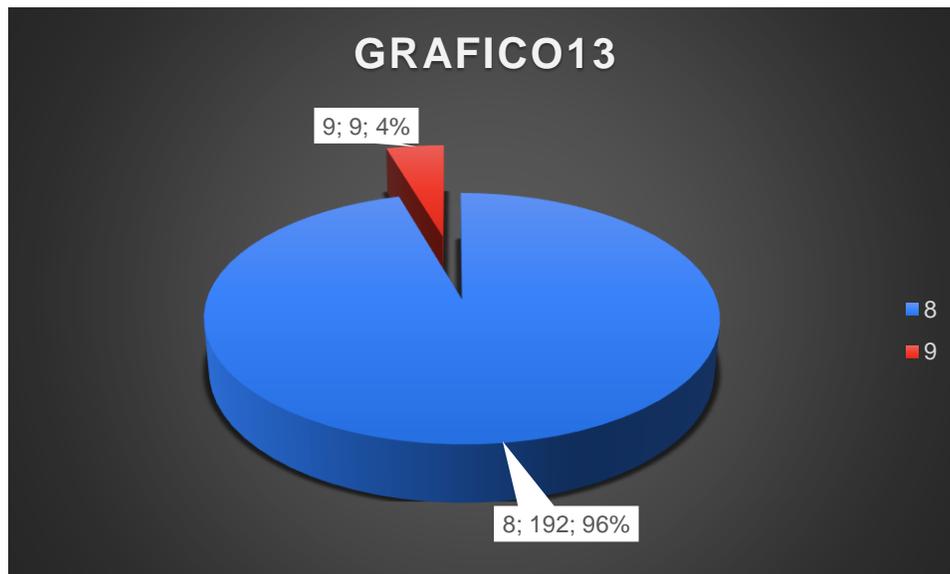
Interpretación:

Según la información recopilada se respeta la hora de almuerzo y refrigerio de los colaboradores, esto contribuye a que los colaboradores no se desmotiven y puedan generar más productividad.

13. ¿Cuántas horas labora diariamente?

Objetivo: conocer si los trabajadores laboran de acuerdo a lo establecido en la ley, que son 8 horas diarias y un máximo de 44 horas por semana.

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
8	24	96%
9	1	4%
Total general	25	100%



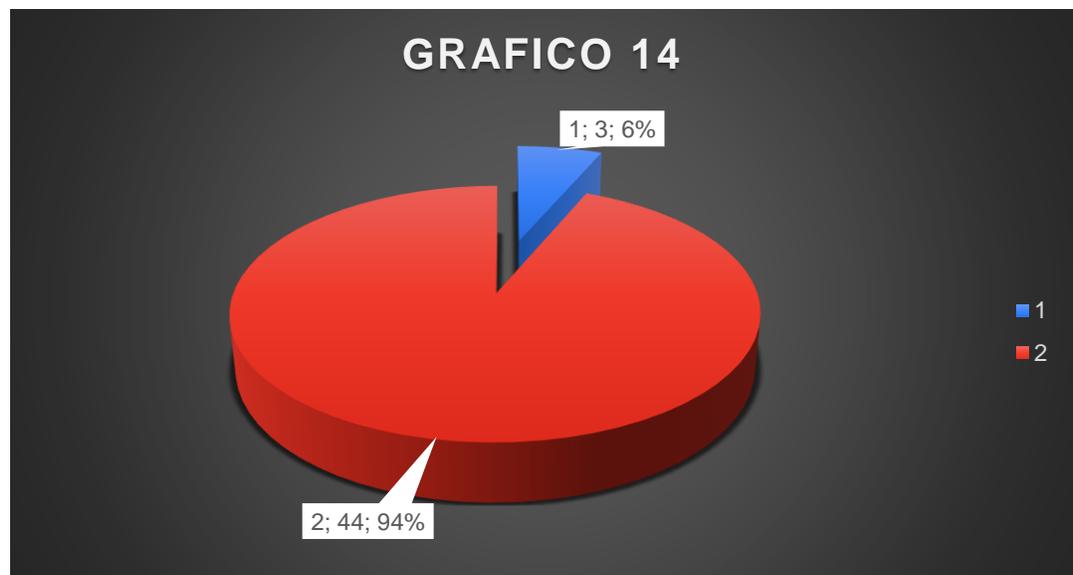
Interpretación:

Los datos arrojados muestran que el 96% de los empleados labora 8 horas diarias lo cual indica que se cumple con lo que se establece en la ley, es importante que la empresa cumpla con los lineamientos establecidos.

14. ¿De cuántos jefes recibe órdenes, directas o indirectas?

Objetivo: determinar de cuantos jefes y subjefes reciben órdenes los empleados.

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	3	6%
2	44	94%
Total general	47	100%

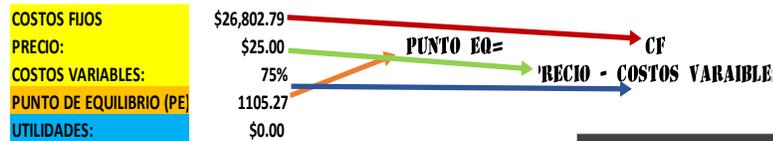


Interpretación:

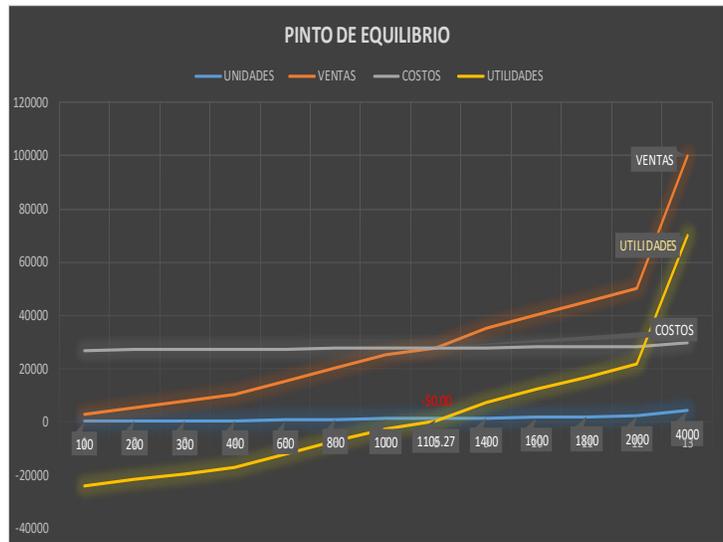
La mayoría de los encuestados respondió que recibe órdenes de dos jefes, la empresa debe establecer muy bien las diferentes jefaturas, para evitar conflictos internos, establecer responsabilidades según el respectivo organigrama de la organización

ANEXO 6

Gráfico de punto de equilibrio



	UNIDADES	VENTAS	COSTOS	UTILIDADES
PERDIDAS	100	\$2,500.00	\$26,877.79	-\$24,377.79
	200	\$5,000.00	\$26,952.79	-\$21,952.79
	300	\$7,500.00	\$27,027.79	-\$19,527.79
	400	\$10,000.00	\$27,102.79	-\$17,102.79
	600	\$15,000.00	\$27,252.79	-\$12,252.79
	800	\$20,000.00	\$27,402.79	-\$7,402.79
	1000	\$25,000.00	\$27,552.79	-\$2,552.79
	1105.27	\$27,631.74	\$27,631.74	-\$0.00
GANANCIAS	1400	\$35,000.00	\$27,852.79	\$7,147.21
	1600	\$40,000.00	\$28,002.79	\$11,997.21
	1800	\$45,000.00	\$28,152.79	\$16,847.21
	2000	\$50,000.00	\$28,302.79	\$21,697.21
	4000	\$100,000.00	\$29,802.79	\$70,197.21



ANEXO 7

8 PASOS PARA ADMINISTRAR NUESTRO NEGOCIO

¿POR QUE 8 DE CADA 10 NEGOCIOS FRACASAN?

W



SABES CUÁNTO VALE
¿TU NEGOCIO?

¿CUÁNTA MERCANCÍA TIENES EN INVENTARIO?

¿SABES ES EL COSTO DE CADA PRODUCTO?

¿SABES LA UTILIDAD

¿DE CADA PRODUCTO?

¿LLEVAS LOS REGISTROS DE ENTRADAS Y SALIDAS DIARIAS?

¿USAS EL CRÉDITO DE PROVEEDORES?

¿SI QUIERAS TRASPASAR TU NEGOCIO, SABES CUÁNTO PEDIR POR ÉL?

¿EL NEGOCIO FUNCIONA EN TU AUSENCIA?

¿TIENES ASIGNADO UN SUELDO PARA TI?

8 PASOS PARA INCREMENTAR EL NEGOCIO Y LAS VENTAS

1 CONTAR CON UN SISTEMA DE PUNTO DE VENTA

SOFTWARE RECOMENDADO



LECTORES DE CÓDIGO DE BARRAS RECOMENDAD



Elementos para complementar el punto de ventas
IMPRESORA DE TICKETS



CAJÓN DE DINERO

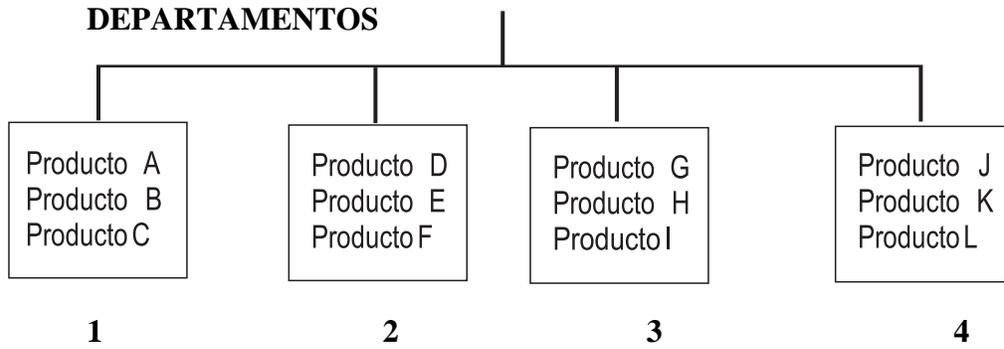


2 REALIZAR UN INVENTARIO FÍSICO

PEPS		Entradas			Salidas			Saldos		
Fecha	Concepto	Cantidad	Valor unidad	Valor total	Cantidad	Valor unidad	Valor total	Cantidad	Valor unidad	Valor total
04-mar	Compra	215	\$ 110	\$ 23.650				215	\$ 110	\$ 23.650
08-mar	Compra	400	\$ 100	\$ 40.000				400	\$ 100	\$ 40.000
17-mar	Venta				215	\$ 110	\$ 23.650			
17-mar	Venta				375	\$ 100	\$ 37.500	25	\$ 100	\$ 2.500
22-mar	Compra	200	\$ 105	\$ 21.000				200	\$ 105	\$ 21.000
30-mar	Venta				25	\$ 100	\$ 2.500			
30-mar	Venta				150	\$ 105	\$ 15.750	50	\$ 105	\$ 5.250



3 AGRUPAR TUS PRODUCTOS EN DEPARTAMENTOS NEGOCIO



4 CARGAR TODA LA INFORMACIÓN AL SISTEMA DE PUNTO DE VENTAS



5 DISTRIBUIR EL DINERO FÍSICAMENTE



6 APROVECHAMIENTO DE LOS PROVEEDORES



7 CREAR CALENDARIO DE LOS PROVEEDORES

Preventista	Proveedor

8 HACER CORTEZ DIARIOS Y SEPARA EL DINERO DE CADA DEPARTAMENTO



ANEXO 8

Carta de autorización del trabajo de investigación del propietario de la empresa Demarco Pielés y Más S,A de C,V



ANEXO 9

Razones financieras

1.Razones de Liquidez

La razón de liquidez de una empresa es auditada para lograr verificar o evaluar la capacidad de pagar las obligaciones a corto plazo que se vinieron adquiriendo cuando estas se vencen por su tiempo o periodo determinado a la fecha .no se refiere solamente a las obligaciones de la empresa en términos de efectivo, o compromiso con proveedores, sino también utilizar las estrategias para lograr transformar el efectivo en activos y pasivos corrientes.

Al analizar el Capital de Trabajo , puntualiza niveles de Activos de corto plazo que poseen las empresas; este indicador tiende a aumentar en cada año a partir del 2022, aunque para el primer año 2021, se pronostica una disminución de 1.18% con respecto al anterior, para esto se implementaran las medidas para lograr optimizar este índice, centrarse en políticas para la administración del efectivo y por lo tanto, serán enfocados en incorporar ventas con crédito; por lo tanto para el año 2022 se espera un incremento en el flujo de efectivo que permite que los activo corrientes se mantengan en niveles de incrementos, así también variaciones para cada siguiente año; para 2023 existe una variación de 1.16%,

El Capital de Trabajo Neto, mide como la empresa mantiene la solvencia a corto plazo. Este representa el activo corriente que es financiado con fondos a largo plazo; la empresa el primer año tiene un déficit, lo que da lugar a que la empresa maneja su producción y cubre las actividades a través de fondos propios, para el año 2022 se estima un total de \$7,567.26 lo que indica que se logran activos a corto plazo y que se logran cubrir operaciones de la empresa; en 2023 se aumenta este valor en \$19,433.47.

La Razón de Solvencia Circulante, implica si la entidad posee recursos luego de pagar cada una de las unidades monetaria de las obligaciones a corto plazo; el año 2021, por cada \$1 del pasivo corriente la empresa Demarco Pielés y Mas S.A de C.V tiene una disminución o déficit 0.05 ctvs., para lograr cumplir sus obligaciones, , los activos corrientes que posee son menores en un 5% si se toman de base los niveles de deudas con los siguientes años, para los próximos años se planea una mejora en dicho índice, ya que para 2022 se tiene un excedente del 7% sobre el nivel de deuda, así, para el año 2023 es de 16%.

La Prueba Ácida, este consiste en la capacidad que la empresa posee para lograr cumplir las deudas a corto plazo sin verse en la necesidad de tocar los inventarios; por para el primer año, se logra un índice igual al 90.06%, lo que se puede decir, es que al no hacer uso de los inventarios de los bienes a corto plazo, se necesita aproximadamente el 96% para cubrir con dichas obligaciones, por lo cual, para el periodo en curso no tendrá liquidez, por lo que todas sus ventas deben de ser cash o contado y que este logre generar acuerdo de pago con los proveedores;, pero se presenta un incremento o mejora para los posteriores años, el año 2022 aumenta en 90.09% en 2021 en un 99.17% el 2023; lo que indica que solo necesita de 0.83% para lograr cumplir sus deudas sin usar los inventarios.

El Índice de Liquidez Inmediata, indica que el 2021 la entidad posee el 81% para cancelar el total de lo adeudado, cuenta con el efectivo para cubrir las deudas, sin embargo, en 2022 presenta una disminución, ya que el valor es de 80%, por cada dólar de deuda 0.80 ctv. leve disminución con respecto al año anterior, Demarco Pielés y Mas S,A de C,V , para cubrir la deuda ; para 2023 existe el 86% logra un aumento, los y por lo tanto los valore son menores a 100%, lo que quiere decir que no se estarían cumpliendo las deudas vencidas con el efectivo que está actualmente, ya que solo tiene un 14% o 0.14 ctv. de dólar para cancelar cada dólar en pasivo.

2. Razones de Actividad o de Gestión de Activos

Nos Indica la rapidez o la velocidad en que la empresa Demarco Pielés y Mas S, A de C, V recupera e invierte nuevamente sus activos corrientes;

El periodo promedio de inventarios, indica los días en los que la entidad se tarda en transformar su inventario de mercancía en efectivo; son las existencias de los bienes a distribuir o comercializar, son activos corrientes menos la liquidez, se busca que siempre la cantidad de días sea el más bajo, por tanto, esto hará que la empresa requiera de menos inversión o financiamiento. Pues el año 2021 se pronostica que la empresa Demarco Pielés y Mas S,A de C,V tarda aproximadamente 41 días en lograr vender todos sus artículos; el promedio incrementa en 41 días para los años 2022 y 2023 al implementar las estrategias y las políticas descritas anteriormente, se da un giro de los artículos de la veces al año en el 2023, lo que nos demuestra que la productividad de la entidad entidad a que se vendan 8 veces al año, esto con la rotación de los inventarios; este índice mejora, al obtener una frecuencia incrementada de ventas del total de inventario de 11 incrementara para años futuros.

Rotación de cuentas por cobrar,

Al establecer una política de ventas a crédito, éstas se estarían obteniendo su recuperación en un tiempo o periodo de 39 veces, en el año 2022; haciendo la suposición que el año 2021 se realizaran solamente transacciones al contado, porque la empresa no tiene la liquidez efectiva para poder operar por cada día del año; las estrategias de créditos serán mucho más flexibles para los clientes en los años venideros, pues en el 2023, la razón de cobro se estipula en un promedio de 32 al año. Estos periodos de cuentas por cobrar; para el año 2022, donde se logrará recuperar el efectivo con mayor rapidez, se tiene un plazo de 9.16 días, sin embargo, este plazo disminuye en el año 2023 con un tiempo de 11.39 días.

La rotación de activos totales, nos indica los períodos en que las ventas recuperan los activos, y es de 2.14 en los próximos años proyectados, serían 2.43 y 2.81 respectivamente lo cual nos lleva a decir que en efecto se logra la recuperación al utilizar activos para las ventas.

3.Razones de Endeudamiento o Apalancamiento

Indican el dinero monto de terceros que utilizan las empresas lograr generar utilidades, son de gran importancia ya que las deudas crean compromiso a la entidad en el devenir periodo o tiempo. La razón de Autonomía en el año 2021, se tiene que el 13% en la inversión en los activos de la entidad, son parte del patrimonio, y dependen del capital; este incremento se mantiene en los próximos años siguientes; en 2022 la ratio indica que el 17.51% es una porción de los accionistas; para el 2023 aumenta a 21.43% Demarco Pielés y Mas S, A de C, logro una independización favorable, así no depende de los proveedores en gran medida u otras entidades externas.

Índice de endeudamiento; iniciando en el primer año con 87.34%, representa la proporción que los acreedores cubren de los totales de bienes de la sociedad anónima; en los períodos venideros se obtuvieron los resultados siguientes 82.49% para 2022 y 38.54% para 2023; lo que implica, que se disminuirá la representatividad de los acreedores de la empresa y desde luego esta tendrá la facultad para mayor toma de decisiones.

Razón deudas patrimoniales apalancamiento interno

Las obligaciones de la entidad totales, están resguardadas al 100% con el capital de la misma, en el primer año nos da un 14.49% de apalancamiento interno, lo que muestra que, por dólar en deuda, tiene la capacidad de cubrir ese rubro e incrementa en 0.14 centavos con el total de patrimonio neto. Para los años siguientes, este valor incrementa y optimiza la productividad, el año 2022 el incremento porcentual es de 21.23%; para 2023 el valor relativo es de 21.43%; entonces podemos decir que Demarco Pielés y Mas S.A de C.V es capaz de cubrir solo algunas deudas no a corto plazo y puede seguir

operando, pero irregularmente por que los valores son menores al 100%. Razón deudas patrimoniales apalancamiento externo Podemos decir que los pasivos totales de la entidad son 68.98% de la pertenencia, lo que indica que está financiada, por acreedores, solamente en el año 2021; en los años siguientes se proyectan disminuciones de porcentaje, en el 2022 se proyectó un 47.10% para el 2023 el valor disminuye a 36.67%; entonces podemos decir que esto refleja disminución del apalancamiento externo financiamiento o de terceros. Esto lograra que la empresa maneje mucho mejor sus financiamientos por parte de socios y propietarios Son indicadores que nos dan pie a analizar y evaluar las ganancias de la entidad con respecto a niveles que se dieron en las ventas, de activos o inversión de los propietarios; pro forma

4. Razones de Rentabilidad

Retorno sobre las ventas (ROS) el incremento en los niveles de ingresos para Demarco Pielas y Mas para el año 2021, creara un 2% de utilidad neta, lo que nos dice que, por cada dólar en ventas, se obtendrá un total aproximado de 2 ctvs. Este se debe a otros ingresos que han entrado, que están consignados en el Flujo de Efectivo que se Presupuestó, solo en el año 2021, desde luego porque para los años posteriores no existen esas entradas y utilidades antes de impuesto hay un aumento en 6% para el año 2018 y 2% de disminución para 2023; los números o valores antes proyectados en ventas fluctúan van a la alza y luego disminuyen no son de relevancia en las utilidades antes de impuesto, el punto es disminuir los costos ventas y gastos operativos; más sin embargo, estos retornos son más alentadores que los niveles de utilidad que indicaban los Estados Financieros Históricos 2019-2020.

Retorno de los activos (ROA) en este apartado se puede observar un nivel de retorno de los activos de un 5% en el año 2021, se puede asegurar entonces que la empresa obtiene 13 ctvs., por usar sus bienes corrientes y no corrientes, retorna a cada dólar que nos dan las ventas; y el comportamiento se aumenta en el segundo año y disminuye en el siguiente en los siguientes años, en 15% y 6% en el 2022 y 2023 ya que la entidad hace menor uso de sus activos al aumentar y utiliza más sus recursos al disminuir para lograr mantener la productividad diaria.

Retorno en patrimonio (ROE) si se estima el retorno del patrimonio que la empresa o entidad, pueda percibir del total de su capital, se podría decir que para el 2021 es de 38% lo que indica que por cada dólar invertido por los socios serán percibidos 38 cvt ,en base a c/u por las ventas; esto provocado por en el primer año la entidad depende de los activos y el capital, para las operaciones que se realicen diariamente, es por esto que para el año 2022 el valor promedio da un giro a incrementar en un 85% y para el siguiente año 2023 hay una variación de 27% lo cual es una disminución Lo cual lleva a la conclusión que la empresa dejara de depender de su capital y bienes esperando mejores resultados de utilidad.

Márgenes brutos o utilidad bruta; los márgenes de utilidad bruta, consisten en los niveles de utilidad que percibe la empresa luego de deducir y cubrir con los gastos operativos esto no lleva a estimar que en el primer año se percibirán un aproximado de 57 ctvs., para lograr liquidez y para pago de impuestos por cada dólar generado en concepto de ventas; en los años posteriores, estos valores disminuyen aumentan de 59 ctvs. por dólar en ingresos, el año 2022, en 2023 mantuvo en 57 ctvs. Esta tendencia dice que al establecer estrategias de mercado se generan mayores valores en gastos operativos de la empresa Demarco Pieles Y Mas, especialmente en gastos de ventas, lo que ocasiona que la rentabilidad o utilidad bruta que se obtuvo en los años pro forma, se destine a cubrir estos egresos; lo que nos da la prueba que la entidad posee la solvencia de pago de impuestos.

ANEXO 10
GLOSARIO DE TÉRMINOS USADOS

1. **costo beneficio:** búsqueda de la mejor razón entre beneficios y costos.
2. **Análisis de riesgos:** enfoque del análisis de problemas que pondera los riesgos de una situación al incluir probabilidades para obtener una evaluación más exacta de los riesgos existentes.
3. **punto de equilibrio:** gráfica y análisis de relaciones, por lo general entre ventas y gastos, para determinar el tamaño o volumen en que una operación alcanza el punto de equilibrio entre las pérdidas y las utilidades; se puede usar en cualquier área problemática donde sea posible determinar con precisión los efectos marginales.
4. **Autogestión:** gestión de una empresa por los mismos trabajadores a través de órganos elegidos por ellos mismos.
5. **Autoridad funcional:** derecho que se delega en una persona o departamento para controlar procesos, prácticas, políticas u otros asuntos específicos, relacionados con actividades que lleva a cabo personal de otros departamentos.
6. **Benchmarking:** método para el establecimiento de metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria
7. **Cargo:** Es la denominación que exige el empleo de una persona que, con un mínimo de calificaciones acorde con el tipo de función, puede ejercer de manera competente las atribuciones que su ejercicio le confiere.

8. **Comunicación:** transferencia de información de una persona a otra, siempre que el receptor comprenda.
9. **Control:** función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes. Implica medir el desempeño con metas y planes; mostrar donde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlas.
10. **Costos:** La suma de esfuerzos y recursos que se han invertido para producir una cosa.
11. **Coordinación:** logro de la armonía de los esfuerzos individuales y de grupo hacia el logro de los propósitos y objetivos del grupo.
12. **Cronograma:** Es el detalle minucioso de las actividades que desempeña o que va a desempeñar una empresa al realizar un evento o una serie de eventos.
13. **Cultura organizacional:** patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.
14. **toma de Decisiones,** selección de un curso de acción entre varias opciones; selección racional de un curso de acción.
15. **Departamentalización funcional:** agrupamiento de actividades por departamentos de acuerdo con las funciones características que lleva a cabo la empresa.

16. **Departamento:** área, división o sucursal definidos de una empresa sobre la que un administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades y el logro de resultados específicos.
17. **Descentralización:** Es la transferencia de funciones, recursos y autoridad para la toma de decisiones desde los niveles centrales a los entes autónomos.
18. **Dirección:** función de los administradores que implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo; se relaciona principalmente con el aspecto interpersonal de administrar.
19. **Equipo:** grupo de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común y una serie de metas de desempeño, de los que son mutuamente responsables.
20. **Estrategia:** determinación del propósito (misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de recursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.
21. ASÍ : Asociación Salvadoreña de Industriales
22. BANDESAL : Banco de Desarrollo de El Salvador
23. CIF : Costos Indirectos de Fabricación
24. CONAMYPE : Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa
25. FUSADES : Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social

26. MIPYMES : Micros, pequeñas y medianas empresas

27. PYMES : Pequeñas y Medianas Empresas